

Työryhmämuistio MMM 2003:16

**Elintarvikkeiden
laatutietojärjestelmän ELATI
Hankehallinnoinnin ohje**

Helsinki 2003

Julkaisun nimi: Elintarvikkeiden laatutietojärjestelmän ELATI
Hankehallinnoinnin ohje
Julkaisija: Maa- ja metsätalousministeriö
Julkaisu: 16/2003
ISSN: 0781-6723
ISBN: 952-453-130-5

Elintarvikkeiden laatutietojärjestelmän (ELATI) Hankehallinnoinnin ohje

Johdon konsultti Eija Valtari
TietoEnator Oyj

Toimeksiantaja:
Maa- ja metsätalousministeriön tietohallintoyksikkö

Elintarvikkeiden laatutietojärjestelmä (ELATI) on koko elintarvikeketjun toimijoiden yhteishanke laatu- ja turvallisuustietojen hyväksikäytön tehostamiseksi. Hankkeen tavoitteena on kuluttajien ja eri toimijoiden tiedonsaannin varmistaminen ja tietojen hyväksikäytön tehostaminen. Maa- ja metsätalousministeriön elintarvikkeiden laatustrategiaan kuuluvalla koordinointi- ja suunnittelujärjestelmällä varmistetaan useiden ministeriöiden hallinnonalaan kuuluvan elintarviketuotannon ja -valvonnan tietojärjestelmien kehittäminen ja parannetaan laatustrategian toteuttamista tukevaa tiedonhallintaa. Tietojärjestelmien kehittäminen liittyy EU:n elintarvikkeiden turvallisuustietojen kokoamisen keskittämiseen ja tehostamiseen.

ELATIn kehittäminen aloitettiin esitutkimuksella, josta laaditussa raportissa ”Elintarviketalouden laatutietojärjestelmän kehittämisselvitys” (MMM:n julkaisuja 5/2002) on kuvattu tietojärjestelmien kehittämistarpeita. Esiselvityksen perusteella pidettiin tärkeänä tietojärjestelmien keskitettyä kehittämistä ja koordinoinnin jatkamista. Selvitystyötä jatkettiin maa- ja metsätalousministeriön tietopalvelukeskuksen (TIKE) toimeksiantona. Työn tuloksena syntyneessä MMM:n työryhmämuistiossa 2003:5 ”Elintarvikkeiden laatutietojärjestelmän ELATI Hankeselvitys” on kuvattu vireillä olevat hankesalkkuihin ryhmitellyt yksittäiset hankkeet.

Hankkeiden hallinnoinnin kehittämisen apuna on käytetty TietoEnator Oyj:n konsulttipalveluja. Maa- ja metsätalousministeriön Tietohallintoyksikön toimeksiantona suoritetusta konsultointityöstä on vastannut Eija Valtari. Työtä ovat ohjanneet ministeriöstä neuvotteleva virkamies Risto Yrjönen ja kehityspäällikkö Pirjo-Liisa Penttilä. Työssä ovat olleet mukana myös ELATI-sihteeristö ja ELATI-työryhmä. Elintarviketalouden laatujohtoryhmä on hyväksynyt kokouksessaan tämän hallintomallin käytettäväksi Elintarviketalouden laatutietojärjestelmän kehittämisessä.

Hankesalkun johtamismalli antaa suuntaviivat hankkeiden tehokkaalle hallinnoinnille. Hallintomallia käytetään hankesalkun täydentämisessä ja nykyisten hankkeiden toteuttamisessa. Malli on ohjeellinen ja sitä kehitetään jatkuvasti hankkeiden edetessä. Johtamismallin ensisijainen tarkoitus on luoda yhteinen viitekehys ja tietopohja elintarviketalouden tietojärjestelmähankeiden kuvaamiselle, hankeyhteistyölle ja hankkeiden yhteensovittamiselle. Mallia sovelletaan elintarvikkeiden kansallisen laatustrategian toteuttamiseen tarkoitettujen, maa- ja metsätalousministeriön rahoitusta hakevien hanke-ehdotusten käsittelyssä ja arvioinnissa. Lisäksi mallia voidaan soveltaa maa- ja metsätalousministeriön hallinnonalan toiminta- ja talous sekä talousarviosuunnittelussa sekä tulosohjauksessa.

SISÄLLYSLUETTELO

Esipuhe.....	1
Hankesalkun johtamismalli	3
Hankesalkun muodostaminen	3
Hankesalkun johtamismalli	4
Hankesalkun hallinnointi	7
ELATI kehittämisohjelma	8
ELATI kehittämisohjelman tavoitteet ja strategiset kehittämisalueet	9
ELATI hankesalkku / hankesalkut.....	10
Viranomaishankkeiden tai laatustrategian määrärahamomentilta rahoitettujen hankkeiden valinta ja priorisointi	10
Hankesalkun johtaminen; roolit ja tehtävät	12
Viranomaistoimijoiden hankkeet	14
Ehdotukset seuraaviksi toimenpiteiksi	16

LIITE

ELATI HANKESALKUN JOHTAMINEN

Hankesalkun johtamismalli

Seuraavassa kuvataan lyhyesti hankesalkkujohtamiseen liittyviä käytäntöjä ja periaatteita.

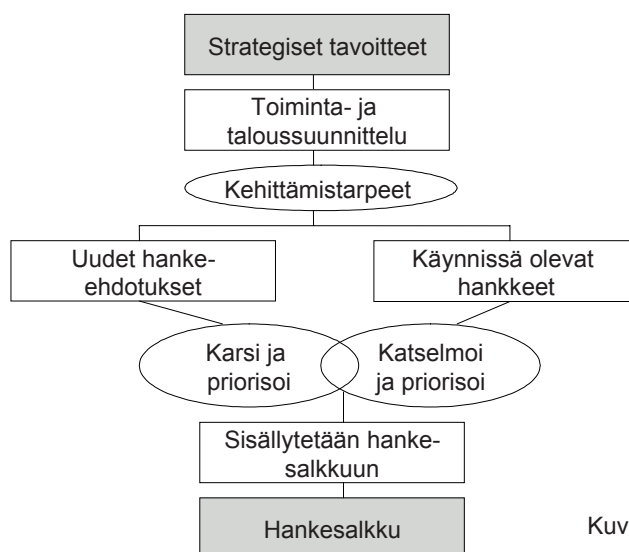
Hankesalkun muodostaminen

Strategioiden ja niitä toteuttavien kehittämisohjelmien tavoitteena on aikaansaada muutosta nykytilasta kohti asetettua tavoitetilaa. Hankkeet ovat keino toteuttaa muutosta - ne eivät ole päämäärä itsessään.

Kehitysohjelman toimenpanoon liittyy usein lukuisia erityyppisiä hankkeita, jotka kootaan hankesalkuksi. Salkkuun kerätään ne hankkeet, jotka kokonaisuutena parhaiten palvelevat asetettuihin päämääriin pääsemistä, mutta myös jokaisen yksittäisen hankkeen on täytävä vaaditut kriteerit.

Jotta hankesalkkuun voidaan valita ne hankkeet, jotka parhaimmin tukevat strategiaa, on strategiset tavoitteet ja niiden toteuttamiseen liittyvät toimintaperiaatteet kyettävä ilmaisemaan niin selkeästi, että niiden pohjalta voidaan asettaa hyväksymis- ja priorisointikriteerit hankesalkkuun sisällytettävälle hankkeille.

Hankesalkun muodostaminen



Kuva 1

Hankesalkun johtamismalli

Hankesalkun johtamisen periaatteena on ohjata hankkeiden raameja sekä hankkeiden välisiä mahdollisia vuorovaikutuksia – ei yksittäisten hankkeiden sisältöä tai sisäistä toimintaa. Yksittäisten sisällöstä, niiden toiminnasta ja etenemisestä vastaa kunkin hankkeen johto.

Hankesalkun yhtenäisen johtamismallin avulla haetaan tukea hankkeiden väliselle koordinoinnille ja priorisoinnille sekä hankkeiden ohjaukseen ja toteutukseen liittyvien osapuolten väliseen yhteistyölle ja viestinnälle.

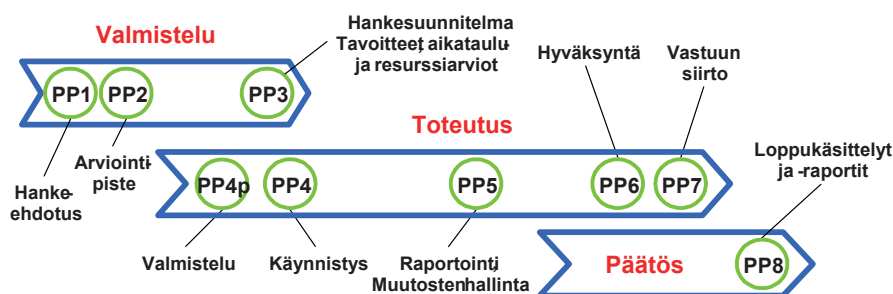
Hankesalkun onnistuneessa johtamisessa edellytyksenä on yksittäisten hankkeiden tehokas ja luotettava ohjaus osana salkun muodostamaa kokonaisuutta:

- riittävän yksinkertainen ja yhteisesti ymmärretty hankemalli, johon sisältyy hankkeen elinkaaren kannalta keskeiset päätöksentekopisteet
- hankkeiden johtamismalli on riippumaton hankkeen luonteesta tai sen käyttämästä projektituotantomallista, esim. selvityshanketta tai järjestelmähanketta voidaan hankesalkun kannalta johtaa yhtenäisesti
- selkeät käytännöt hankkeiden ohjausta ja seuranta varten

Hankesalkkujohtamisen näkökulmasta hanke jaetaan kolmeen vaiheeseen: valmistelu, toteutus ja päätös. Tämä ei tarkoita, että hankkeen toteutus ts. sen tuotantomalli olisi vastaavasti jaoteltu, vaan jako palvelee hankkeen kytkemistä päätöksentekopisteiden avulla hankesalkun johtamismalliin.

Hankemalli

Hankkeen elinkaari ja päätöksentekopisteet



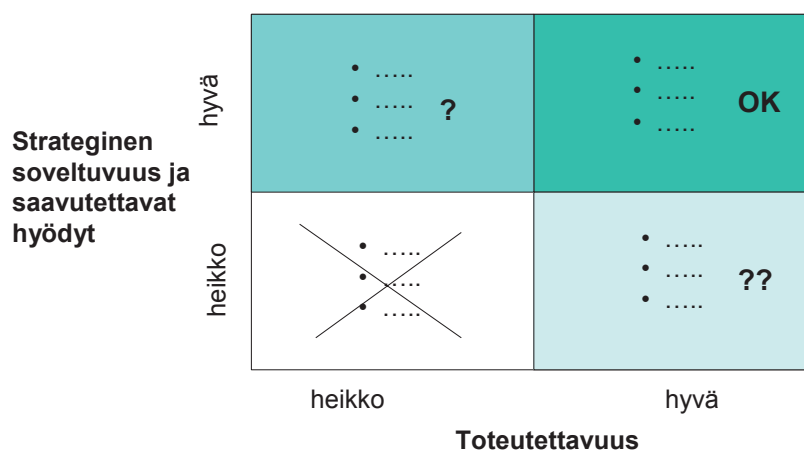
Päätöksentekopisteet kuvaavat hankkeen edistymistä tiettyyn vaiheeseen.

Päätöksentekopisteissä hankesalkun johto / ohjausryhmä tarkistaa, että hanke etenee asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja että tavoiteltavat hyödyt ovat saavutettavissa.

Kuva 2

Hanke käynnistyy, kun hankesalkun johto on arvioinut saamansa hankeehdotuksen niin kiinnostavaksi, että se päätetään lisätä hankesalkkuun. Valmisteluvaiheen aikana kiinnitetään hankkeelle asetetut päämäärät, tavoitteet, rajaukset sekä toteutustapa ja arvioidut voimavarat. Hankesalkun johto arvioi näiden perusteella hankkeen toteutettavuuden sekä hankkeen hyödyt suhteessa strategiaan tavoitteisiin ja päättää hankkeen pitämisestä hankesalkussa ja toteutuksen käynnistyksestä.

Hankkeiden valinta ja priorisointi

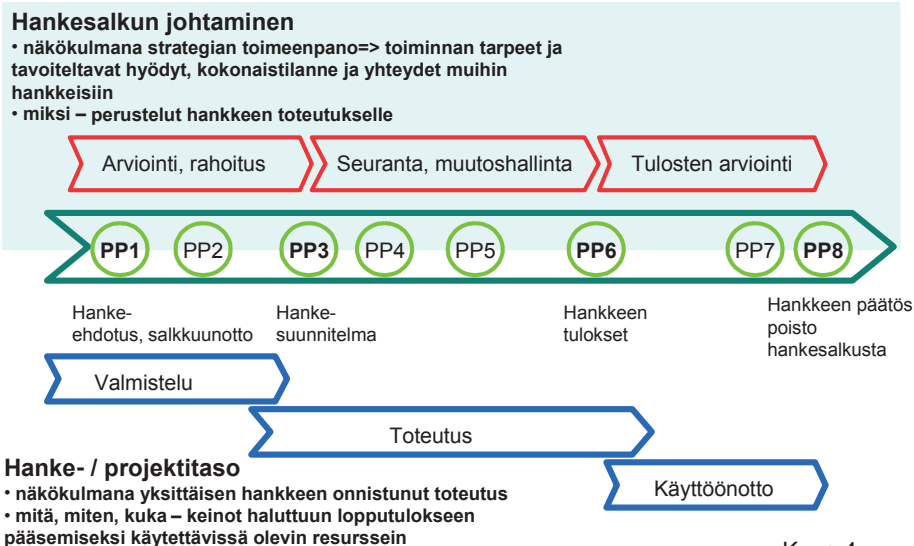


Kuva 3

Hankkeen toteutusvaiheen aikana tuotetaan luvatut tulokset. Jotta mahdolliset poikkeamat havaittaisiin mahdollisimman aikaisessa vaiheessa, hanketta seurataan ja sen etenemistä arvioidaan säännöllisesti. Mikäli poikkeamia syntyy, hankesalkun johdon on arvioitava niiden vaikutukset ja päätettävä hankkeen jatkosta.

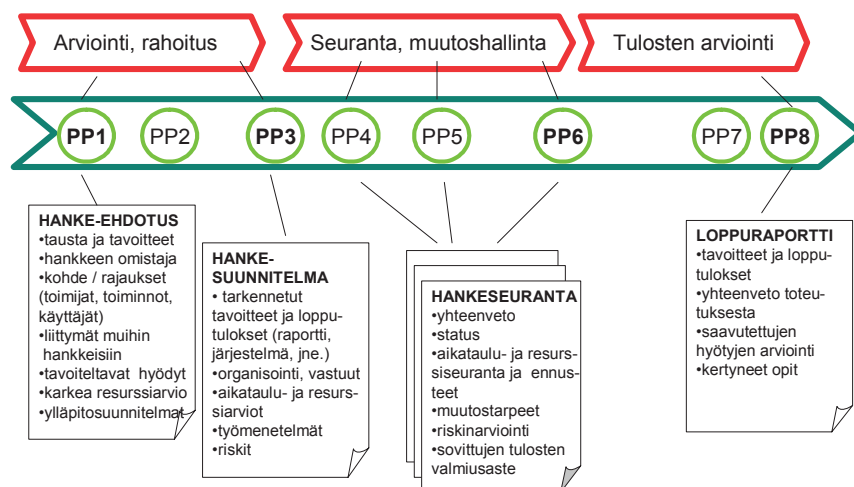
Hankkeen päätösvaiheessa varmistetaan, että hankkeessa saavutettuja tuloksia hyödynnetään aiotulla tavalla sekä vapautetaan hankkeeseen sidotut voimavarat. Hankesalkun johto arvioi hankkeessa saavutettuja tuloksia strategian toimeenpanon kannalta sekä poistaa hankkeen hankesalkusta.

Hankesalkun johtaminen vs. hankkeen johtaminen



Hankkeen tilannetta seurataan elinkaaren ajan hankeraporttien avulla. Hanke-raportoinnissa käytetään vakioituja raporttimalleja, jotta hankesalkun johdon on helppo saada kokonaiskäsitys hankkeen tilasta, erilaisten hankkeiden keskinäinen vertailu tai rinnastaminen on mahdollista ja päätöksentekokäytäntöjä ja perusteita voidaan yhtenäistää.

Hankesalkun seuranta ja raportointi



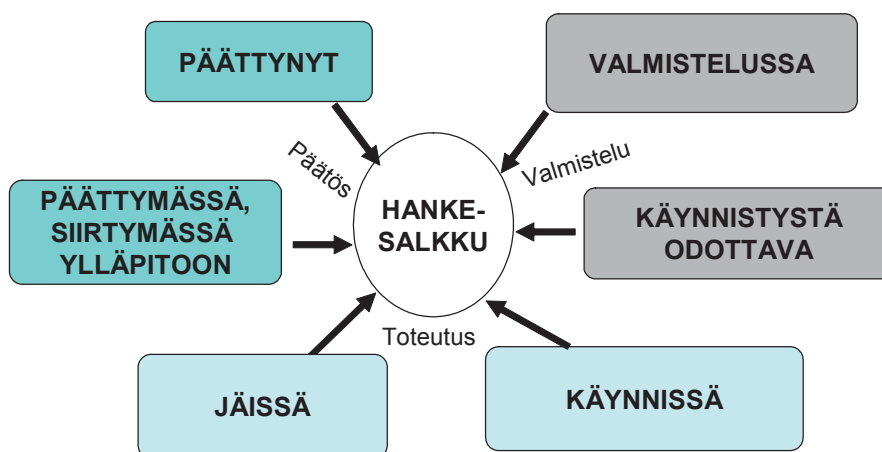
Päätöksentekopisteisiin liittyviä käsittelyjä voidaan muokata erilaisille hankkeille soveltuviksi. Pienten suoraviivaisten hankkeiden tai selvityshankkeiden osalta tiettyjä päätöksentekopisteitä voidaan yhdistää tai jättää väliin. Esimerkiksi selvityshankkeessa ei tarvita päätösvaiheen käyttöönottotarkistusta tai valmisteluvaiheessa oleva hanke-ehdotus voi suoraan toimia myös hankesuunnitelmana. Muutokset ohjauskäytäntöihin on oltava selvillä ja sovittuina, kun hanke päätetään lisätä hankesalkkuun.

Hankesalkun hallinnointi

Hankesalkun hoitajan tehtävänä on tunnistaa potentiaalisia hanke-ehdotuksia, kerätä, ylläpitää ja jakaa tietoja hankesalkkuun sisällytetyistä hankkeista eri osapuolille sekä valmistella yhdessä asiantuntijoiden kanssa hankesalkun johtamisesta vastaavien tahojen käsittelyyn vietävät asiat. Hankesalkun hoitaja vastaa, että hankkeiden osalta noudatetaan sovittua johtamismallia mm. raportoinnin ja päätöksentekopisteisiin liittyvien menettelyjen osalta

Hankesalkun johtamisesta vastaavan tahon, esim. johto- tai ohjausryhmän, tehtävänä on päättää hanke-ehdotusten sisällyttämisestä hankesalkkuun, käydä säännöllisesti läpi ja arvioida hankkeiden etenemistä ja sen perusteella päättää hankkeiden statuksesta hankesalkussa sekä arvioida miten hyvin hankkeiden avulla on saavutettu asetettuja strategisia tavoitteita.

Hankesalkun hallinnointi -hankkeiden status



Kuva 6

ELATI kehittämisohjelma

Elintarviketalouden laatutietojärjestelmä (ELATI) on kansalliseen laatustrategiaan kuuluva kehittämisohjelma, jonka tavoitteena on laatustrategian tavoitteita tukevan tietojen hallinnan kehittäminen.

ELATI kehittämisohjelmaa tukee ja ohjaa kansallisen laatustrategian alainen laatutietojärjestelmätyöryhmä eli ELATI työryhmä.

ELATI kehittämisohjelman tavoitteena on kattaa koko elintarvikeketju. Kehittämisohjelman muodostavat laatutyöhön sitoutuneiden eri tahojen toteuttamat hankkeet. Hankkeista puolestaan kootaan hankesalkku(t), jota johdetaan keskitetysti ja yhteisten periaatteiden mukaisesti.

ELATI työryhmän tueksi hankesalkkujen hallinnointia varten on asetettu ELATI sihteeristö. ELATI sihteeristö toimii asiantuntijaryhmänä arvioimalla ja priorisoimalla hankkeita ja hanke-ehdotuksia. Hankesalkulle nimetään myös sen hallinnoinnista vastaava hankesalkun hoitaja(t).

ELATI käsitteistöä

- **Kehittämisohjelma**
 - on kattava ohjelma, jonka avulla toteutetaan Laatustrategian määrittämiä strategisia tavoitteita tietojen hallinnan osalta
 - koostuu useista toisiinsa löyhästi kytkeytyvistä, mutta tiukasti strategia tukevista hankkeista tai hankesalkuista
- **Hankesalkku**
 - on hankkeiden johtamisen ja hallinnoinnin kannalta mielekkäästi muodostettu hankekokonaisuus, esim. viranomaistoimijoiden hankkeet tai alkutuotannon hankkeet
- **Hanke**
 - on rajatun asiakokonaisuuden kehittämiseen liittyvät tehtävät, joille on asetettu selkeät tavoitteet ja joilla on selkeä omistajuus
 - voi olla selvitystyö tai toteutushanke ja siihen voi sisältyä yksi tai useampia projekteja
- **Projekti**
 - on tarkasti määritelty ja rajattu tehtäväkokonaisuus, jota toteutetaan sovitun projektimallin mukaisesti, esim. TIKEn projektimalli

ELATI kehittämisohjelman tavoitteet ja strategiset kehittämisalueet

ELATI kehittämisohjelman ensimmäisen vaiheen tavoitteena on luoda vakaa perusta elintarviketalouden tietojen hallinnalle.

Perustan rakentamisessa keskeisinä tekijöinä ovat luotettavat ja kattavat vi-
ranomaistiedot ja niiden keräämiseksi, ylläpitämiseksi ja hyödyntämiseksi tar-
vittavat tietojärjestelmät. Tämän vuoksi ensimmäisen vaiheen strategisia ke-
hittämisalueita ovat mm.:

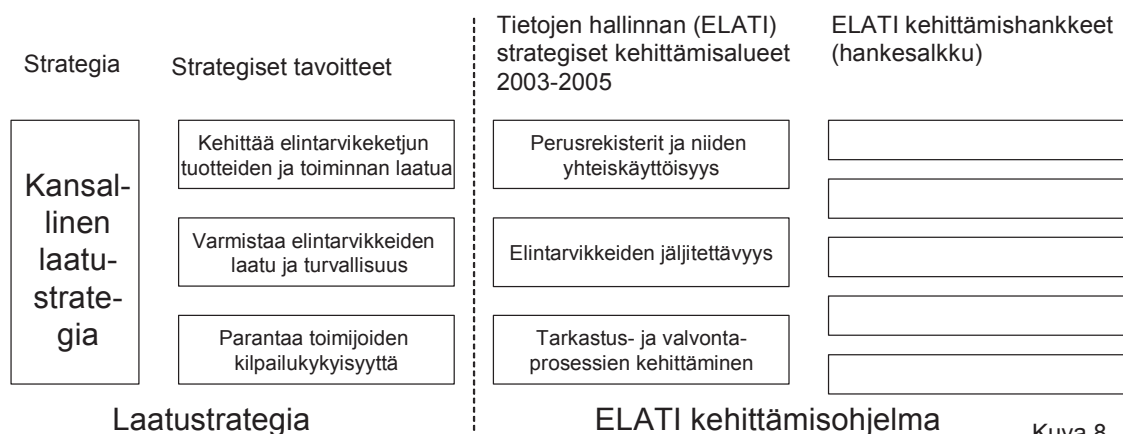
- elintarvikkeiden turvallisuuden ja laadun kannalta keskeiset perusrekis-
terit ja niiden hallittu yhteiskäyttöisyys
- tarkastus- ja valvontaprosessien kehittäminen tehokkaan, luotettavan ja
tietotuotannon sekä monipuolisen hyödyntämisen kannalta
- elintarvikkeiden jäljitettävyyys

ELATI kehittämisohjelma

Laatustrategian tavoitteita tukevan tietojen hallinnan kehittäminen.

Ensimmäisen vaiheen painopisteenä tietojen hallinnan perustan rakentaminen

- yhtenäistä ja luotettavaa tietoa tuottavat prosessit ja niitä tukevat järjestelmät
- hyvin hallinnoidut, yhteiskäyttöiset tietovarannot



Kuva 8

ELATI hankesalkku / hankesalkut

ELATI kehittämisohjelman piiriin liittyvistä hankkeista tai hanke-ehdotuksista on koottu tiedot MMM:n työryhmämuistio ”ELATI hankeselvitys, 2003:5”. Siinä hankkeet on ryhmitelty niiden toiminnan tai rakenteen perusteella aihekokonaisuuksien mukaisesti salkkuihin (klusteri, laboratorio, valvonta, alkutuotanto ja tukitoiminnot).

Rinnakkainen tapa muodostaa hankesalkkuja on ryhmitellä hankkeet niiden johtamisen ja hallinnoinnin kannalta yhtenäisiksi ryhmiksi esim. julkisin varoin rahoitettavat hankkeet (viranomaishankkeet, laatustrategiamomentilta rahoitettavat hankkeet) ja yksityisin varoin rahoitetut hankkeet.

ELATI hankeselvitykseen sisällytetyistä hankkeista valtaosa on viranomaisjärjestelmien kehittämishankkeita tai laatustrategian rahoittamia hankkeita. Tästä syystä ensimmäisessä vaiheessa **ELATI kehittämisohjelman hankesalkun muodostavat julkisin varoin rahoitettavat hankkeet ja seuraavassa esitetyt hankesalkun muodostamiseen ja johtamiseen liittyvät käytännöt on laadittu tästä näkökulmasta.**

Tarvittaessa ELATI kehittämisohjelman alle voidaan muodostaa hankesalkku, johon kerätään tiedot yksityisrahoitteisista hankkeista, esim. kaupan ja teollisuuden hankkeet. Tällaisen hankesalkun tavoitteet ovat lähinnä informatiivisia ts. välitetään tietoa elintarvikeketjun eri osapuolille meneillään olevista hankkeista. Hankkeiden johtamisesta ja hallinnoinnista vastaavat niiden omistajat.

Viranomaishankkeiden tai laatustrategian määrärahamomentilta rahoitettujen hankkeiden valinta ja priorisointi

Hankesalkun valinta ja priorisointikriteereiksi ehdotetaan seuraavia kriteereitä:

Hankkeen soveltuvuus hankesalkkuun

- Hanke edistää merkittävästi Laatustrategian strategisia tavoitteita (laatu, turvallisuus, kilpailukyky) ja liittyy tietojen hallintaan
- Hanke liittyy johonkin valituista kehitysalueista ja hankkeen avulla tavoitellavat hyödyt kyetään selkeästi kuvaamaan ja arvioimaan
- Hankkeen onnistunut läpivienti edellyttää useamman elintarvikeketjun ja/tai viranomaistoimijan yhteistyötä
- Hanke säilyttää tai edesauttaa kehittämisohjelman pitämistä tasapainoisena (koko elintarvikeketju / kattavuus, riskit, sidos- tai kohderyhmien välinen tasapaino)

Hankkeen toteutettavuus

- Hankkeella on omistaja tai tilaaja, joka on sitoutunut hankkeen tavoitteisiin ja on valmis toteuttamaan hankkeen aiheuttamat / edellyttämät toiminnan muutokset
- Hankkeen tavoitteet ovat realistiset ja toteutettavissa (rahoitus, resurssit, osaaminen)

Hankkeiden valinnassa ja priorisoinnissa käytetään apuna seuraavan taulukon kaltaista arviointityökalua. Arvioinnin perusteella hankkeet voidaan jaotella aiemmin esitettyyn valinnan ja priorisoinnin nelikenttään, jossa oikealle ylhäälle sijoittuvat hankkeet tulee käynnistää ja vastaavasti alhaalle vasemmalle sijoittuvat hankkeet hylätä. Muihin osioihin sijoittuvat hankkeet joko hylätään tai ne jätetään valmisteluvaiheeseen edelleen työstettäväksi ja myöhemmin uudelleen käsiteltäväksi.

Esimerkki hankkeiden arvioinnin kriteeristöä

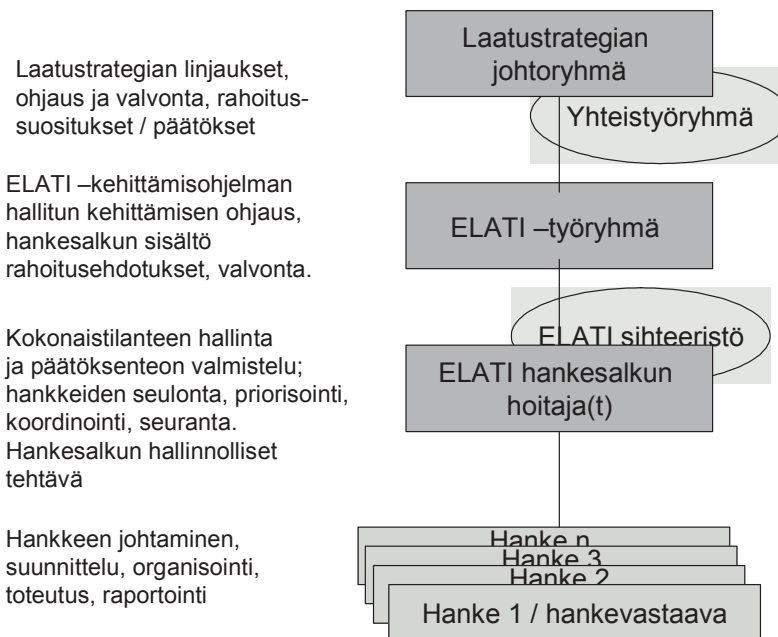
	Kriteeri	Paino	Määritelmä	Pisteytys				
				Hyvin alhainen 60 p	Alhainen 120 p	Koht. 180 p	Korkea 240 p	Erittäin korkea 300 p
Toteutettavuus	Strateginen merkitys	30%	Tietovarantojen yhteiskäyttöisyys Prosessien tehokkuus Elintarvikkeen jäljitettävyyden Salkun "tasapaino"	40 p	Melko pienet 80 p	Koht. 120 p	Melko suuret 160 p	Suuret 200 p
	Tavoiteltavat hyödyt	20%	Asiakaslähtöisyys Kustannussäästöt Kattavuus, vaikuttavuus	30 p	Melko suuret 60 p	Koht. 90 p	Melko pienet 120 p	Pienet 150 p
	Hankkeeseen liittyvät riskit	15 %	Toiminnalliset riskit Ei selkeää omistajuutta Teknologia riskit Osaamisriskit	Suuret 30 p	Melko suuret 60 p	Koht. 90 p	Melko pienet 120 p	Pienet 150 p
	Hankkeen kustannukset	15%	Implementointi-kustannukset	Suuret > 1m€ 30 p	Melko suuret >700 k€ 60 p	Koht. n. 500 k€ 90 p	Melko pienet < 300 k€ 120 p	Pienet < 100 k€ 150 p
	Hankkeen kesto	10%	Hankkeen kokonaiskesto käynnistyksestä käyttöönottoon	Hyvin pitkä (> 24 kk) 20 p	Melko pitkä > 18 kk 40 p	Koht. n. 12 kk 60 p	Melko lyhyt < 8 kk 80 p	Erittäin lyhyt (< 3 kk) 100 p
Soveltuvuus	Vaikutus muihin hankkeisiin	10%	Riippuvuus muista hankkeista	Erittäin riippuvainen 20 p	Paljon riippuvainen 40 p	Jonkin verran riippuvainen 60p	Melko itsenäinen 80 p	Itsenäinen 100 p
	Yhteensä	100 %		Pisteytys yhteensä				

Hankesalkun johtaminen; roolit ja tehtävät

Yhtenäisen johtamismallin lisäksi hankesalkun onnistuneen johtamisen kannalta on tärkeätä, että salkun johtamiseen liittyvät vastuut, tehtävät ja roolit on selkeästi määriteltä ja eri osapuolten tiedossa. ELATI hankesalkun hallinnan haasteena on siihen liittyvien toimijoiden ja toimintojen moninaisuus.

Ehdotus ELATI hankesalkun hallinnan eri osapuolten rooleista ja tehtävistä on kuvattu ohessa.

ELATI hankesalkun johtaminen roolit ja tehtävät



Kuva 10

Laatustrategian johtoryhmä

- johtaa ja kehittää elintarvikkeiden laatuun perustuvaa kansallista kilpailustrategiaa
- valtion tukea saavien laatu-, luomu-, ja alkuperähankkeiden yhteistyön ja tuloksellisuuden seuranta ja valvonta
- päättää hankesalkkuun hyväksytyistä hankkeiden rahoituksesta laatustrategian määrärahojen osalta

ELATI työryhmä

- tukee, ohjaa ja valvoo elintarvikkeiden laadun- ja turvallisuudenvalvontaan liittyviä tiedonhallinta- ja tietojärjestelmähankkeita
- päättää salkunhoitajan ja ELATI sihteeristön tekemien ehdotusten pohjalta hankesalkkuun sisällytettävistä hankkeista tai muutoksista niihin
- tekee johtoryhmälle ehdotukset hankkeiden rahoituksesta laatustrategian määrärahojen osalta
- seuraa hankesalkun tilaa ja hankkeiden toteutumista
- raportoi kehittämisohjelman etenemisestä Laatustrategian johtoryhmälle sekä tekee esitykset rahoituspäätöksistä

ELATI sihteeristö

- toimii asiantuntijatyöryhmänä, vastaa ELATI kehittämisohjelman ”laadunvarmistuksesta”
- käsittelee ja arvioi hanke-ehdotukset ELATI kokonaisuuden näkökulmasta ja suosittelee valmistelutyön jatkamista tai keskeyttämistä
- arvioi ja priorisoi hankesuunnitelmat ELATI kokonaisuuden sekä yksittäisen hankkeen toteutettavuuden perusteella
- arvioi käynnissä olevien hankkeiden tilaa, etenemisestä ja tavoiteltavien hyötyjen toteutumista sekä raportoi säännöllisesti ELATI työryhmälle
- arvioi päättäneiden hankkeiden lopputulokset ja niiden merkityksen koko ELATI hankkeen kannalta
- tunnistaa ne ELATI-kehittämisohjelman osa-alueet, joihin ei ole vielä riittävästi panostettu käynnissä olevien hankkeiden puitteissa ja ideoi ratkaisuja myös näillä alueilla etenemiseksi.

Hankesalkun hoitaja

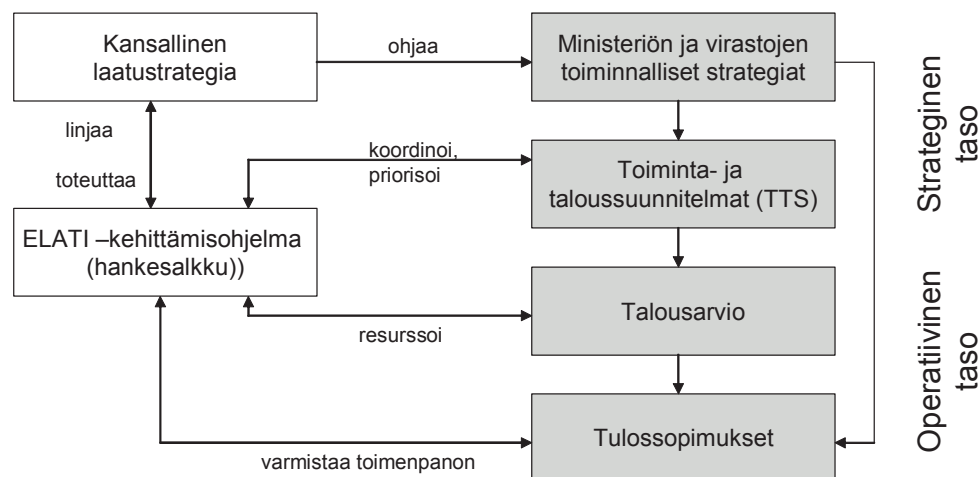
- hoitaa hankesalkun hallinnolliset tehtävät
- kerää uusia aloitteita ja ideoita, käynnistää hanke-ehdotusten valmisteluvaiheen yhdessä hankkeen omistajan / tilaajan kanssa ja avustaa hanke-ehdotuksen valmistelussa
- voi toimia hankkeen käynnistäjänä ja omistajana pienissä hankesalkun kehittämiseen liittyvissä hankkeissa, esim. esiselvitykset, kartoitukset tai arvioinnit
- valmistelee ELATI sihteeristössä käsiteltävät asiat
- valmistelee ELATI työryhmän sekä ministeriön johdon käsitteelyyn vietävät asiat
- varmistaa, että hankkeiden ja hankesalkun käsittelystä sovittuja menettelytapoja noudatetaan
- ylläpitää hankesalkun tietoja
- tiedottaa hankesalkkuun liittyvistä asioista eri sidosryhmille

Viranomaistoimijoiden hankkeet

Siltä osin kuin ELATI hankkeet ovat viranomaistoimijoiden toteuttamia tai viranomaistoimintaan kohdistuvia hankkeita, ne on huomioitava normaaleissa hallinnon suunnittelu- ja johtamisprosesseissa. Myös ELATI hankkeiden seurauksena toteutettavien toiminnallisten muutosten rahoitus ja muu voimavarojen suuntaaminen, esim. kehitettyjen tietojärjestelmien edellyttämät ylläpito- ja tukitoiminnot tai järjestelmän ansiosta vapautuvat henkilötyöpanokset, on huomioitava suunnitteluprosesseissa (TTS ja talousarvio).

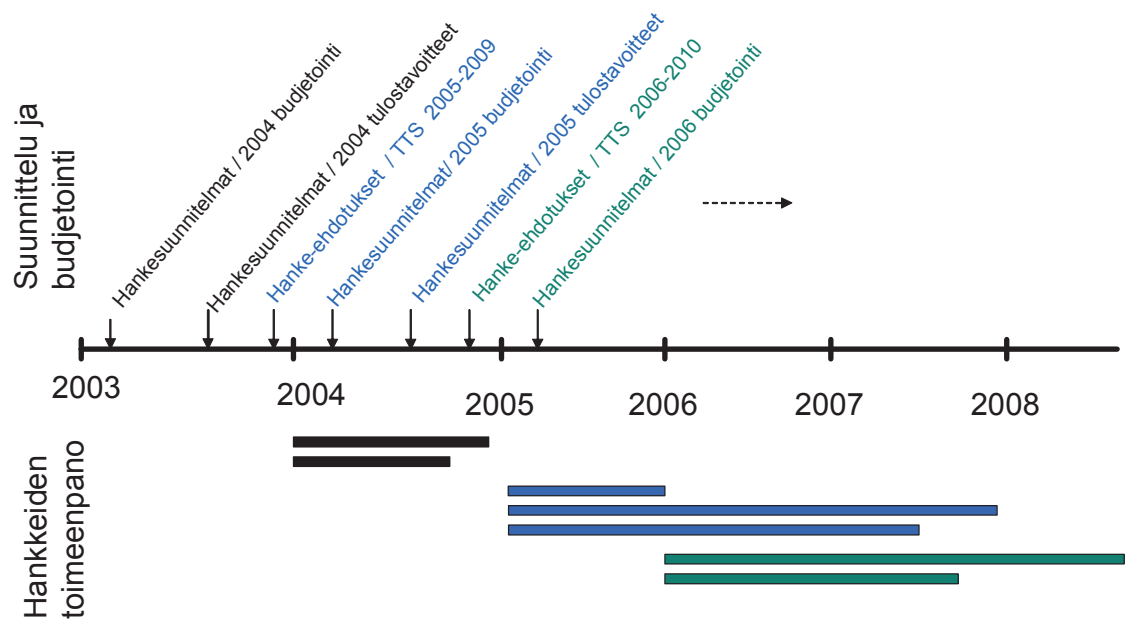
ELATI hankesalkun kannalta hallinnon suunnitteluprosessien aikataulut asetavat selkeät raamit myös hankesalkun hallinnoinnille. Esim. hankkeista, jotka halutaan sisällyttää seuraavaan eli vuosille 2005 - 2009 laadittavaan toiminta- ja taloussuunnitelmaan, tulee olla hankesalkkuun hyväksyttyjä hankeehdotuksia tämän vuoden syksyn suunnittelukierroksen käynnistyessä, jotta ne tulisivat huomioiduiksi.

ELATI hankkeiden kytkeytyminen ministeriön toiminnan ja talouden suunnitteluprosesseihin



Kuva 11

Viranomaishankkeiden resurssointi ja toimeenpano



Kuva 12

Ehdotukset seuraaviksi toimenpiteiksi

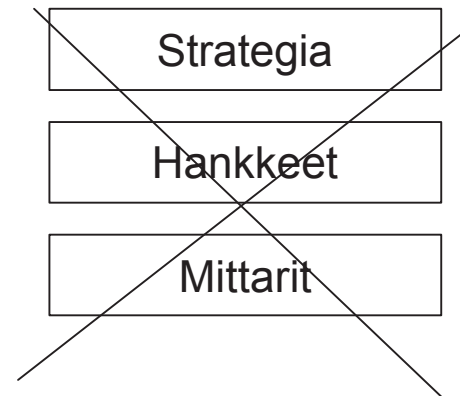
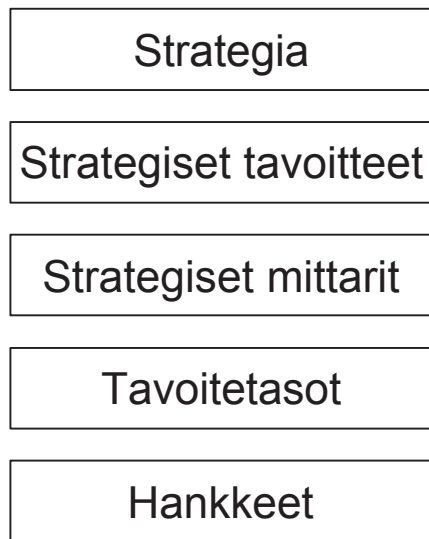
ELATI kehittämisohjelmaa toteuttavan hankesalkun toimeenpanossa ehdotetaan seuraavia askeleita:

- Kehittämisohjelman tavoitteiden ja strategisten kehittämisalueiden kiinnittäminen
- Organisoituminen
 - hankesalkun johtamisrakenteen, roolien ja tehtävien vahvistaminen ja tarvittaessa henkilöiden nimeäminen
 - eri osapuolten tutustuttaminen ELATI kehittämisohjelman tavoitteisiin ja päämääriin sekä hankesalkun johtamiseen liittyviin käytäntöihin
 - hankesalkun johtamiseen osallistuvat tahot
 - ministeriön ja virastojen johto
 - hankevastaavat ja hankkeisiin osallistuvat henkilöt
- Hankesalkun hallinnointiin liittyvien käytäntöjen kiinnittäminen
 - ELATI sihteeristö valmistelee yhdessä hankesalkun hoitajan kanssa tässä paperissa esitetyn hankejohtamismallin pohjalta ELATI hankesalkun johtamismallin
 - hankemalli päätöksentekopisteineen ja tarvittaessa sen soveltaminen erilaisissa hankkeissa (selvitykset, tarjouskierrokset, suunnitteluhankkeet, järjestelmien toteutushankkeet)
 - raportointikäytännöt ja raporttien rakenteet (dokumenttipohjat)
 - hankkeiden valinta ja priorisointikriteerit
 - säännöllisten hankekesittelyjen (ELATI työryhmä, ELATI sihteeristö) työjärjestykset ja aikataulut esim. kuukausittaisten kokousten päivämäärien kiinnittäminen
 - johtamismallin hyväksyttäminen ELATI työryhmässä
 - tiedottaminen käytännöistä
 - sovittujen käytäntöjen toimeenpano ja ohjeistukset
 - mahdollisen hankesalkun hallinnan tietojärjestelmän käyttöönotto
- Hankesalkun muodostaminen
 - tähän mennessä koottujen hanke-ehdotusten (MMM ELATI hankeselvitys, 2003:5) arviointi sovittujen kriteerien mukaisesti ja päättäminen hankesalkkuun sisällyttämisestä
 - viranomaishankkeiden hanke-ehdotusten valmistelu ja arviointi seuraavaa toiminta- ja taloussuunnittelua (2005 - 2009) varten
 - selvitettävä onko aiheellista muodostaa viranomaishankkeet sisältävän hankesalkun rinnalle muita ELATI hankesalkkuja ja miten ne organisoidaan

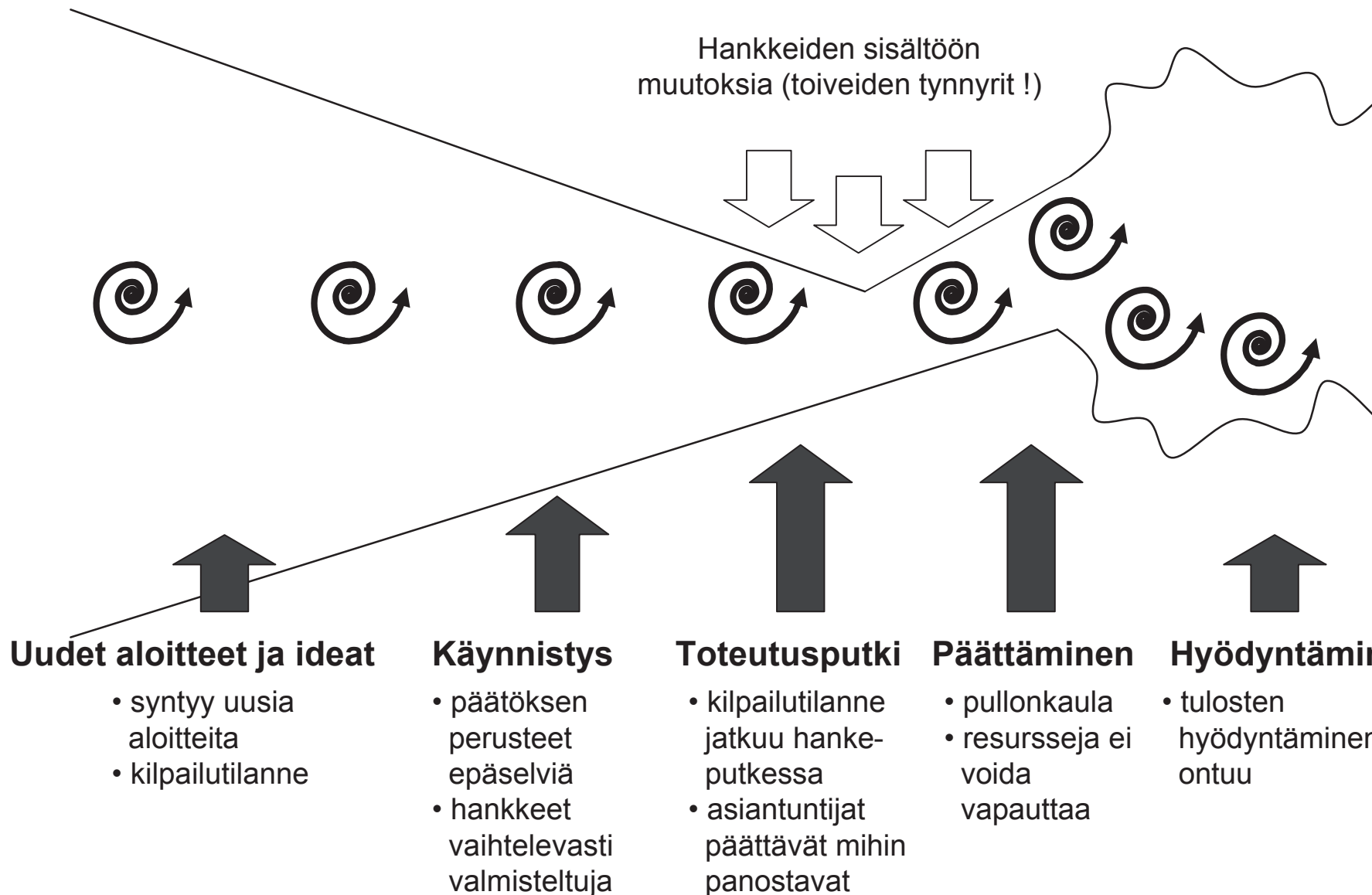
Hankkeet strategian toimeenpanon keinona

Strategioiden tavoitteena on aikaansaada muutosta nykytilasta kohti asetettua tavoitetilaa

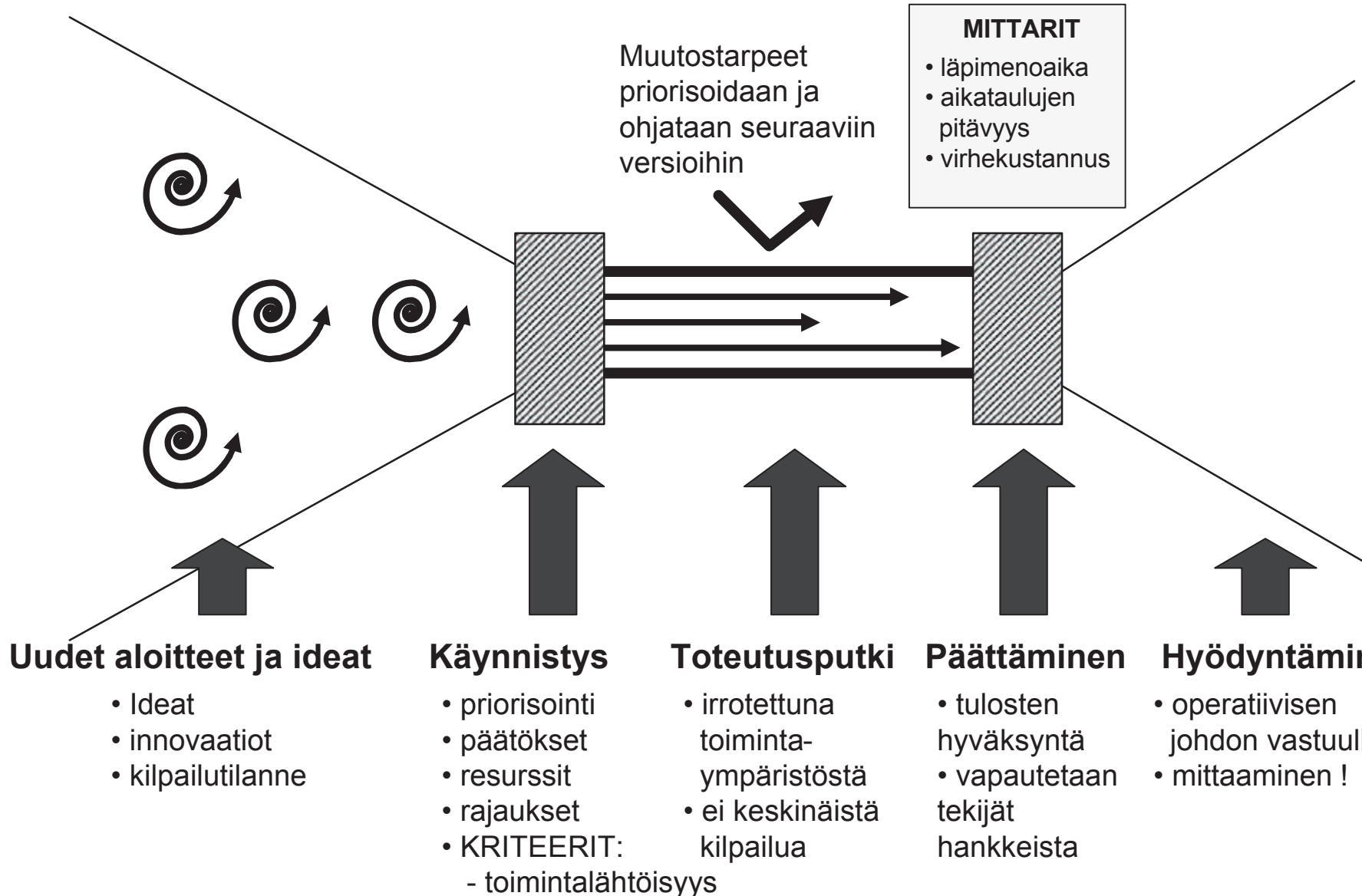
Muutosta toteutetaan hankkeiden avulla ts. hankkeet ovat keinoja päämäärien saavuttamiseksi eivät - päämäärä itsessään



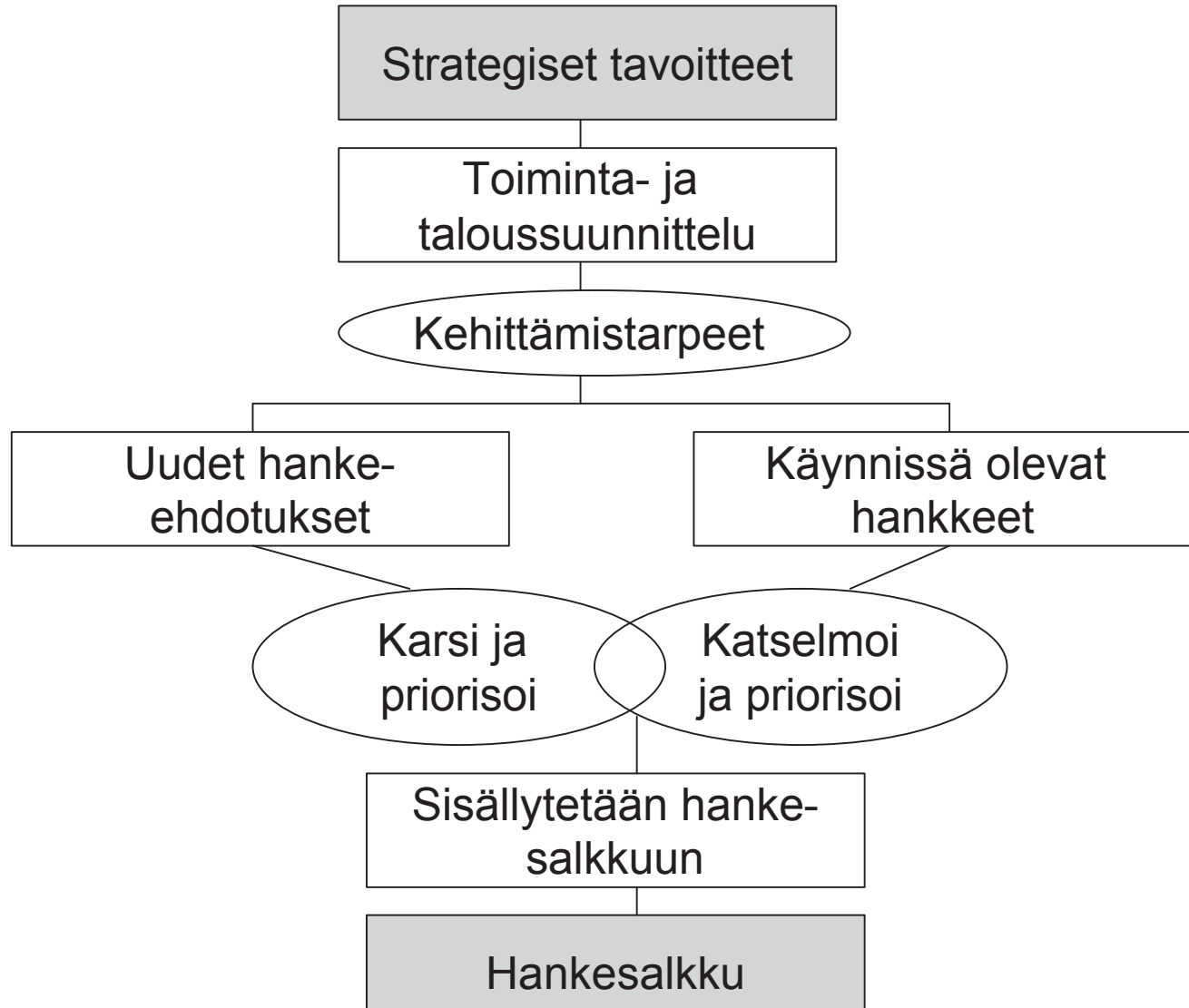
Hallinnoimaton hankesalkku



Hallinnoitu hankesalkku

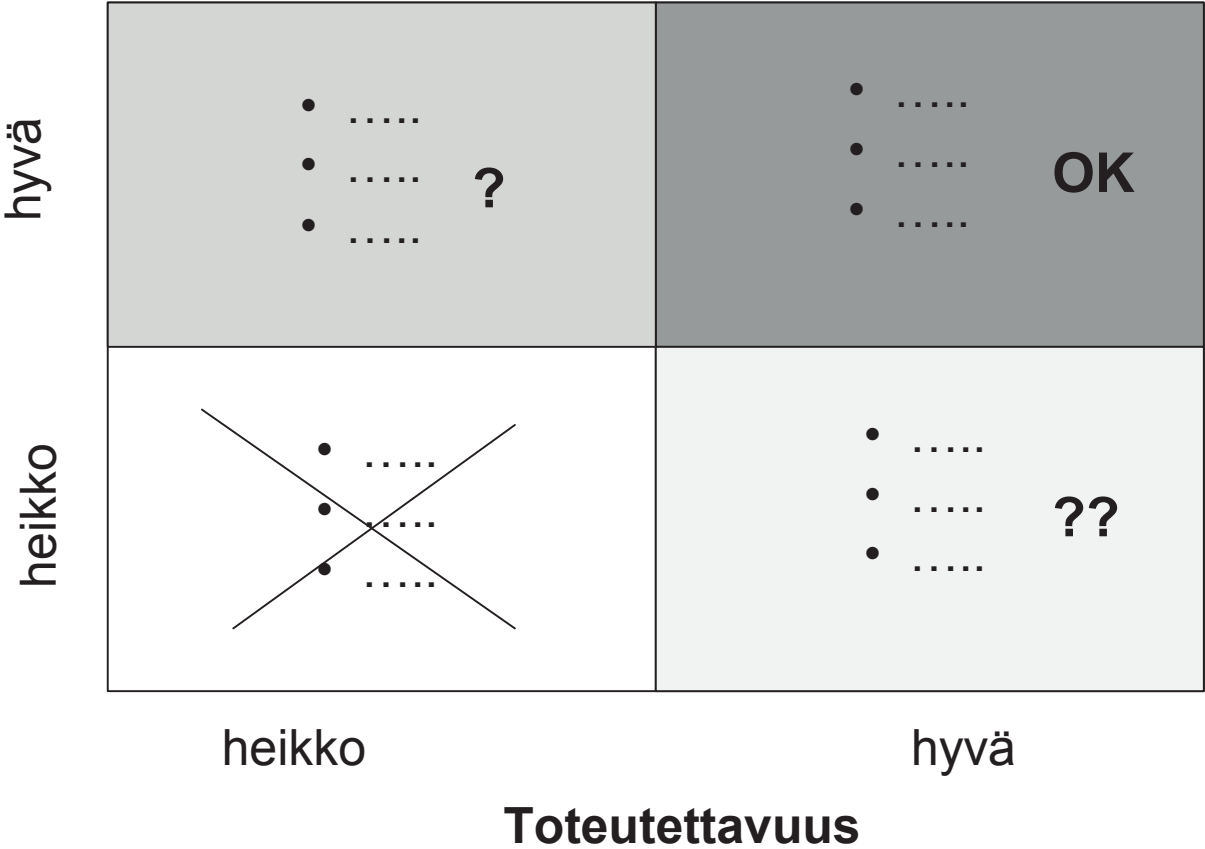


Hankesalkun muodostaminen



Hankkeiden valinta ja priorisointi

Strateginen
soveltuvuus ja
saavutettavat
hyödyt

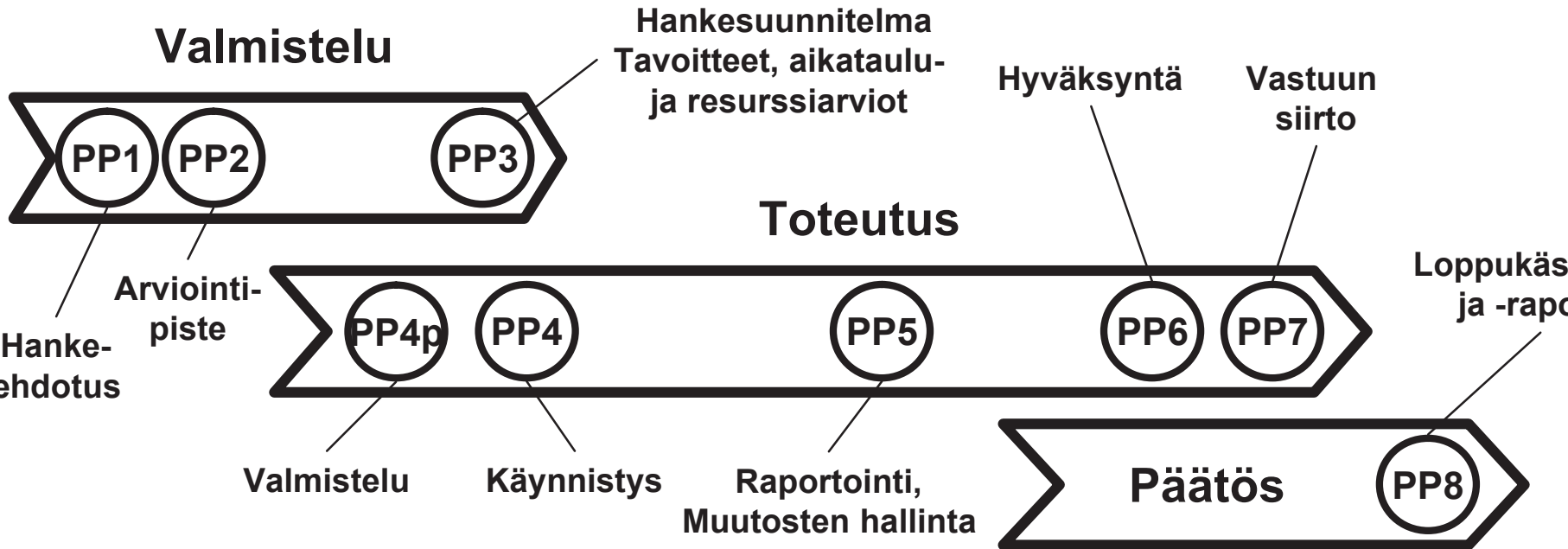


Hankesalkun johtaminen

- periaatteena on ohjata hankkeiden raameja sekä hankkeiden välisiä mahdollisia vuorovaikutuksia – ei siis yksittäisten hankkeiden sisältöä tai sisäistä toimintaa
- hankkeiden sisällöstä, niiden toiminnasta ja etenemisestä vastaa kunkin hankkeen johto
- onnistumisen edellytyksenä on yksittäisten hankkeiden luotettava johtaminen

Hankemalli

Hankkeen elinkaari ja päätöksentekopisteet



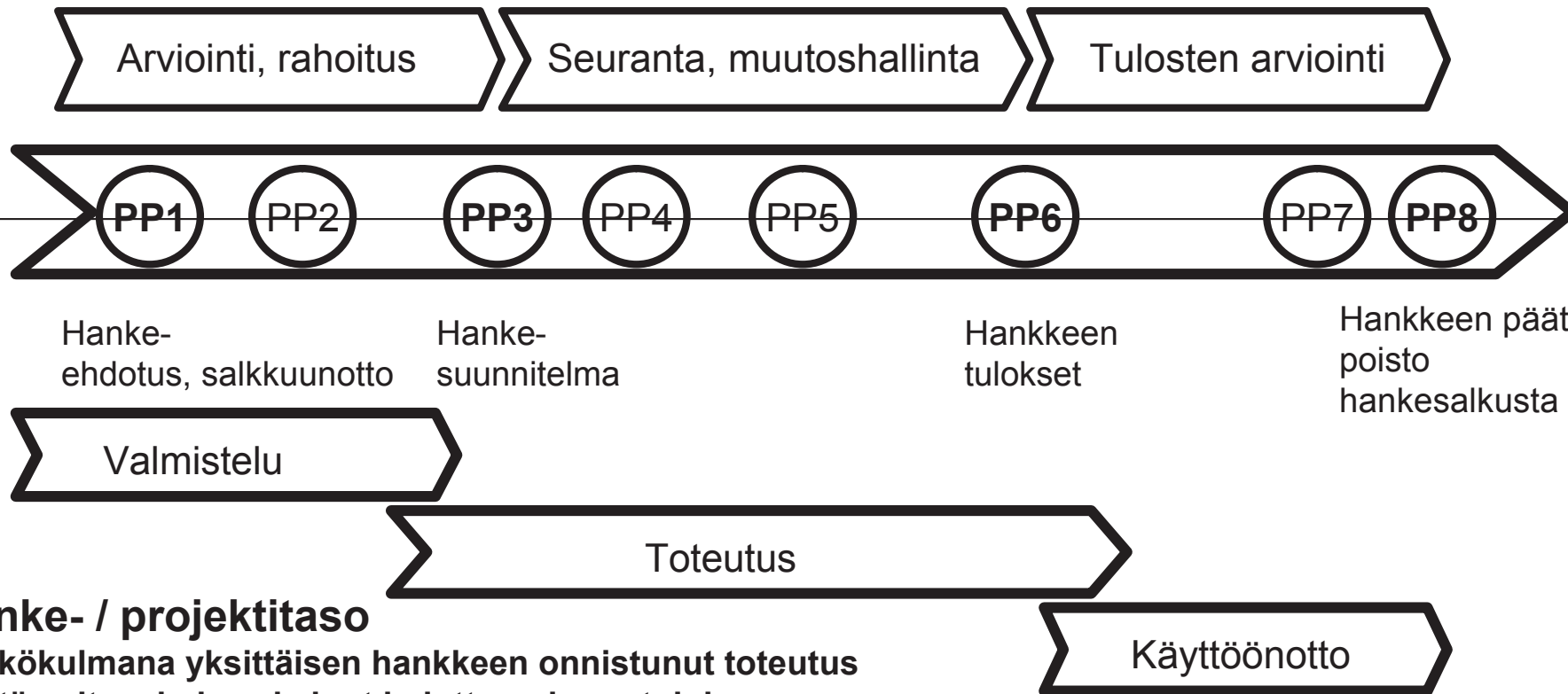
Päätöksentekopisteet kuvaavat hankkeen edistymistä tiettyyn vaiheeseen.

Päätöksentekopisteissä hankesalkun johto / ohjausryhmä tarkistaa, että hanke etenee asetettujen tavoitteiden mukaisesti ja että tavoitteet ovat hyödyt ovat saavutettavissa.

Hankesalkun johtaminen vs. hankkeen johtaminen

Hankesalkun johtaminen

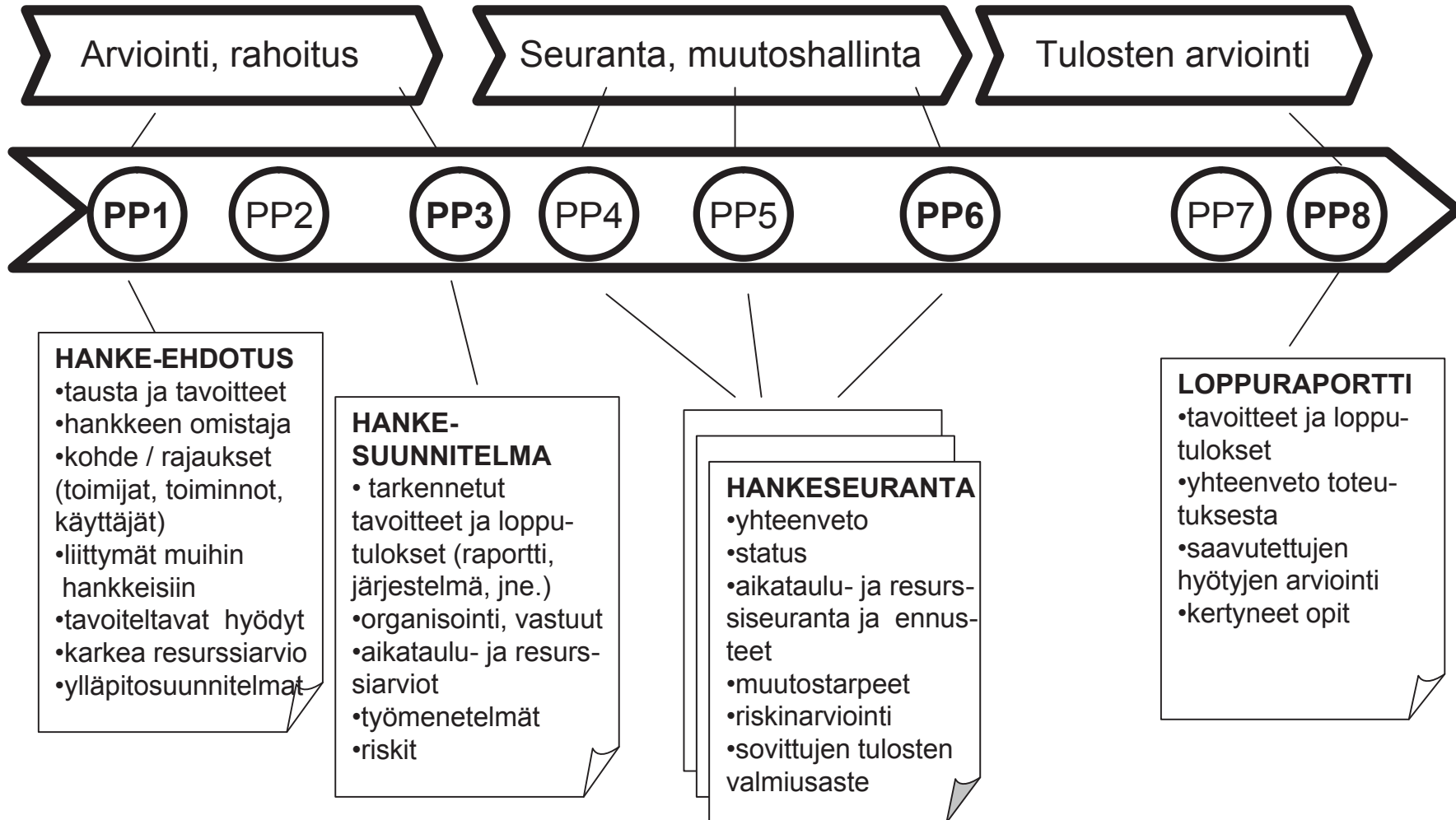
näkökulmana strategian toimeenpano=> toiminnan tarpeet ja saavutettavat hyödyt, kokonaistilanne ja yhteydet muihin hankkeisiin
miksi – perustelut hankkeen toteutukselle



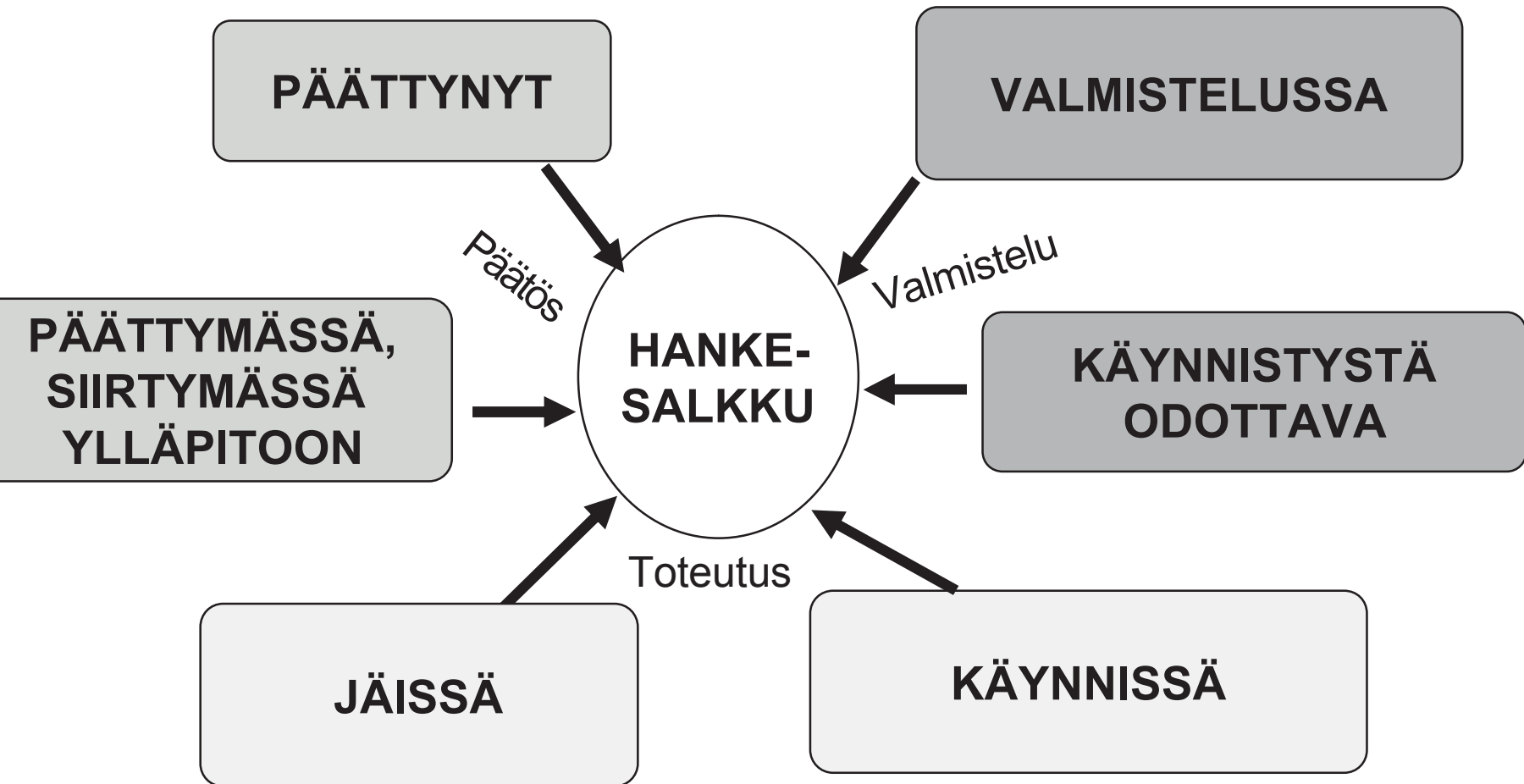
Hankkeen / projektitaso

näkökulmana yksittäisen hankkeen onnistunut toteutus
mitä, miten, kuka – keinot haluttuun lopputulokseen
käyttämiseksi käytettävissä olevin resurssein

Hankesalkun seuranta ja raportointi



Hankesalkun hallinnointi -hankkeiden status



Hankesalkun johtamisessa tärkeitä

Johtamismalli

- selkeä, yhteisesti sovittu tehtäväjako; vastuut, valtuudet
- ohjausryhmässä eri osapuolien edustus
- kokonaisuus jaettu selkeisiin alaryhmiin / -luokkiin

Suunnittelu

- selkeät kokonaistavoitteet ja päämäärät
- selkeät kriteerit hankkeiden priorisointiin
- yhtenäinen hankemalli / viitekehys
- resurssiallokointi, rahoitus
- pullonkaulat, mm. avainhenkilöiden kuormituksen huomioiminen

Ohjaus

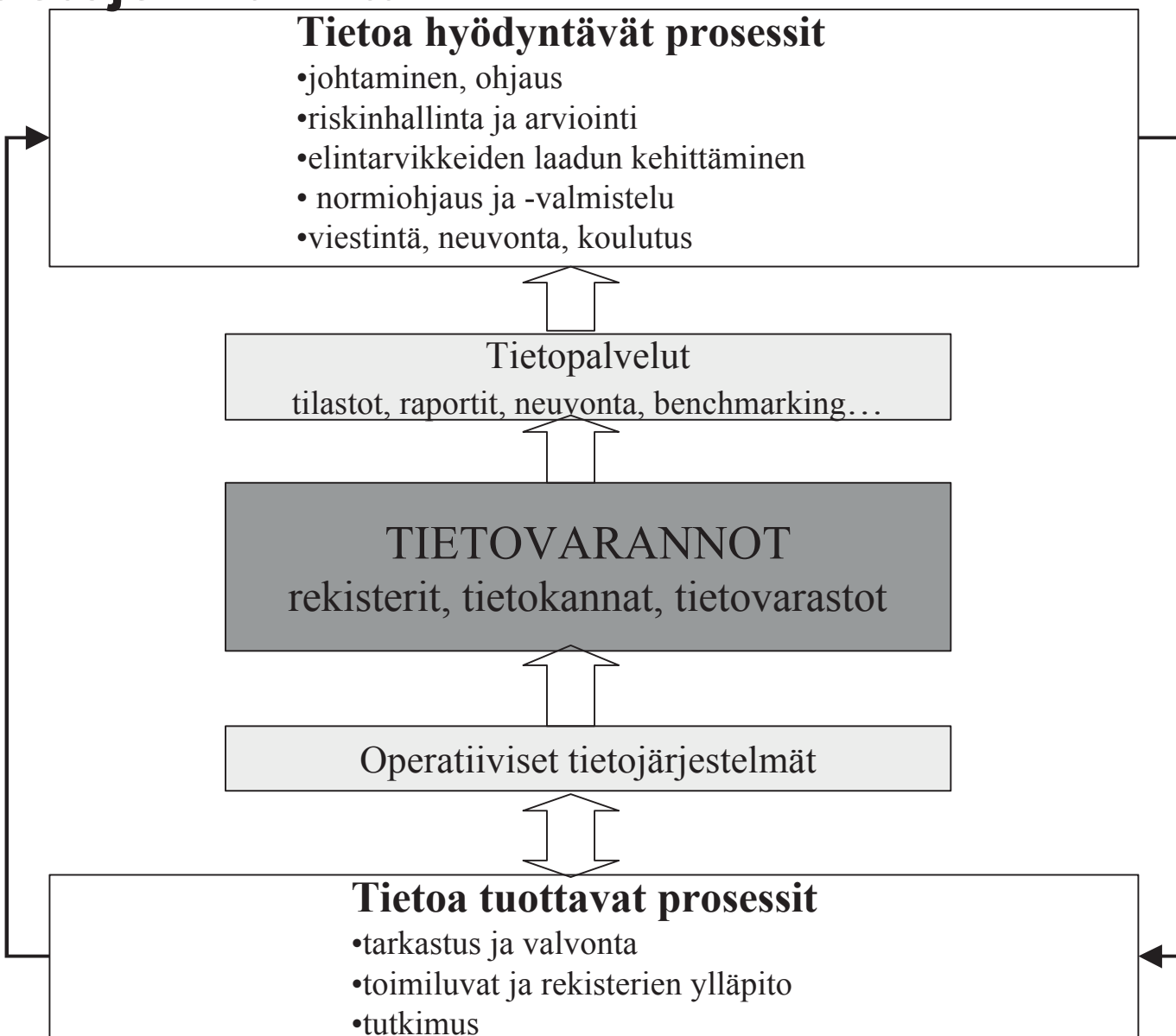
- yhtenäiset raportointi- , käsittely- ja päätöksentekomallit
- säännölliset käsittelyt

ELATI kehittämisohjelma

- keskeiset haasteet

- **kehittämisohjelman tavoitteiden selkiyttäminen**
- **kehittämisohjelman hallittu toimeenpano, hankesalkun johtaminen**
- **viranomaistoiminnan ELATI -hankkeiden sitominen osaksi normaaleja johtamisprosesseja sekä toiminnan kehittämistä**

Elintarvikkeiden laadun ja turvallisuuden tietojen hallinta



ELATI käsitteistöä

- **Kehittämisohjelma**

- on kattava ohjelma, jonka avulla toteutetaan Laatustrategian määrittämiä strategisia tavoitteita tietojen hallinnan osalta
- koostuu useista toisiinsa löyhästi kytkeytyvistä, mutta tiukasti strategia tukevista hankkeista tai hankesalkuista

- **Hankesalkku**

- on hankkeiden johtamisen ja hallinnoinnin kannalta mielekkäästi muodostettu hankekokonaisuus, esim. viranomaistoimijoiden hankkeet tai alkutuotannon hankkeet

- **Hanke**

- on rajatun asiakokonaisuuden kehittämiseen liittyvät tehtävät, joille on asetettu selkeät tavoitteet ja joilla on selkeä omistajuus
- voi olla selvitystyö tai toteutushanke ja siihen voi sisältyä yksi tai useampia projekteja

- **Projekti**

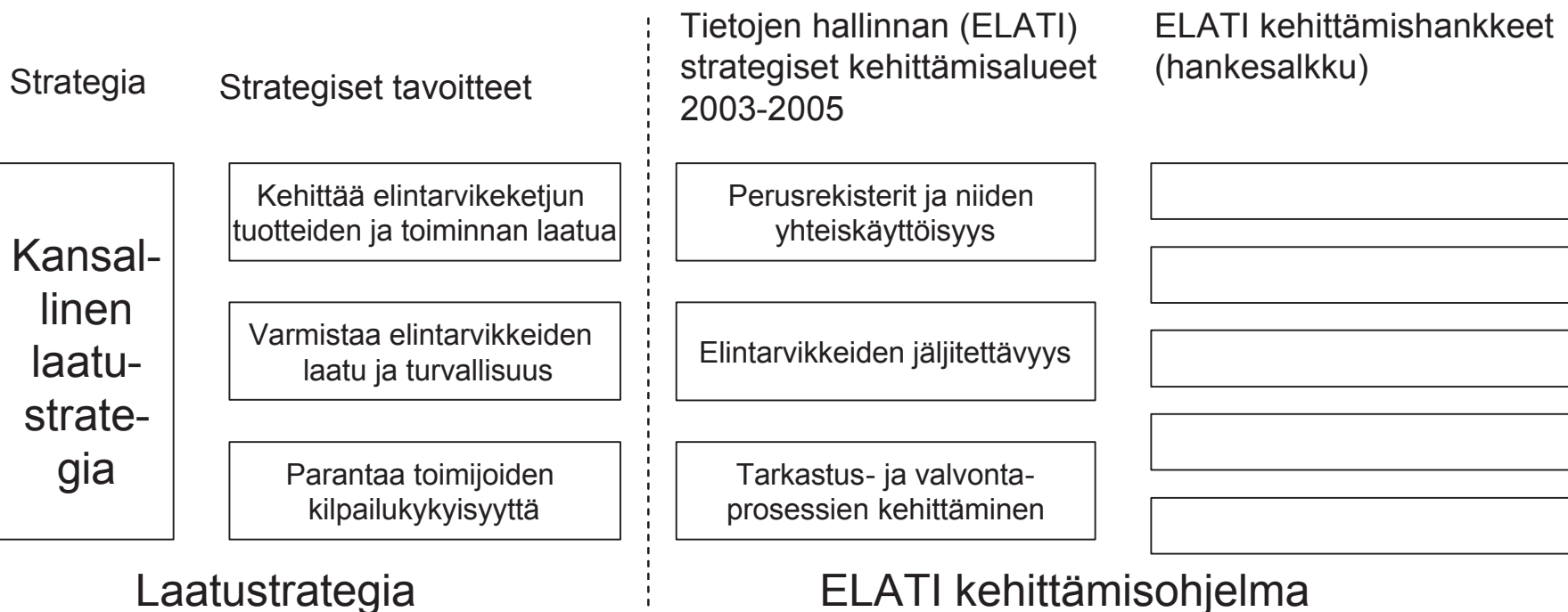
- on tarkasti määritelty ja rajattu tehtäväkokonaisuus, jota toteutetaan sovitun projektimallin mukaisesti, esim. TIKEn projektimalli

ELATI kehittämisohjelma

Laatustrategian tavoitteita tukevan tietojen hallinnan kehittäminen.

Ensimmäisen vaiheen painopisteenä tietojen hallinnan perustan rakentaminen

- yhtenäistä ja luotettavaa tietoa tuottavat prosessit ja niitä tukevat järjestelmät
- hyvin hallinnoidut, yhteiskäyttöiset tietovarannot



ELATI kehittämisalueet

- **elintarvikkeiden turvallisuuden ja laadun kannalta keskeiset rekisterit ja niiden hallittu yhteiskäyttöisyys**
 - elintarvikkeiden laadun ja turvallisuuden turvaamisen kannalta keskeiset toimija-, toimilupa- yms. rekisterit tunnistettu ja nimetty
 - rekistereihin liittyvät säädökset tarkistettu
 - rekisterien tietosisällöt, ylläpitovastuut ja –prosessit
 - rekisteripalvelut (mm. käytettävissä tietoverkkojen välityksellä)
- **tarkastus- ja valvontaprosessien kehittäminen tehokkaan, luotettavan tietotuotannon sekä monipuolisen hyödyntämisen kannalta**
 - tarkastus- ja valvontaprosessien yhtenäistäminen tietojen keruun osalta
 - asiakaslähtöisyyden kehittäminen
 - valvontaprosessin eri vaiheiden / toimijoiden välinen tiedonvälitys (mm. tutkimustulokset)
 - tarkastus- ja valvontatoiminnassa syntyvien tietojen hyödyntäminen riskinhallinnassa ja arvioinnissa sekä laatutoiminnassa
- **elintarvikkeiden jäljitettävyys**
 - eri elintarvikeryhmiltä edellytettävät jäljitettävyysvaateet ja eri toimijoiden vastuut
 - pilottihankkeena naudanlihan jäljitettävyys vaatimusten mukaisella tasolla

Ehdotus ELATI hankkeiden valinta- ja priorisointikriteereiksi

Hankkeen soveltuvuus hankesalkkuun

- Hanke edistää merkittävästi Laatustrategian strategisia tavoitteita (laatu, turvallisuus, kilpailukyky) ja liittyy tietojen hallintaan
- Hanke liittyy johonkin valituista kehitysalueista ja hankkeen avulla tavoiteltava hyödyt kyetään kuvaamaan selkeästi
- Hankkeen onnistunut läpivienti edellyttää useamman elintarvikeketjun ja / tai viranomaistoimijan yhteistyötä
- Salkun ”tasapainon” säilyttäminen (päällekkäisyydet, riskit, kohderyhmät)

Hankkeen toteutettavuus

- Hankkeella on omistaja, joka on sitoutunut hankkeen tavoitteisiin ja on valmis toteuttamaan hankkeen aiheuttamat / edellyttämät toiminnan muutokset
- Hankkeen tavoitteet ovat realistiset ja toteutettavissa (rahoitus, resurssit, osaaminen)

Esimerkki hankkeiden arvioinnin kriteeristöstä

Soveltuvuus

toteutettavuus

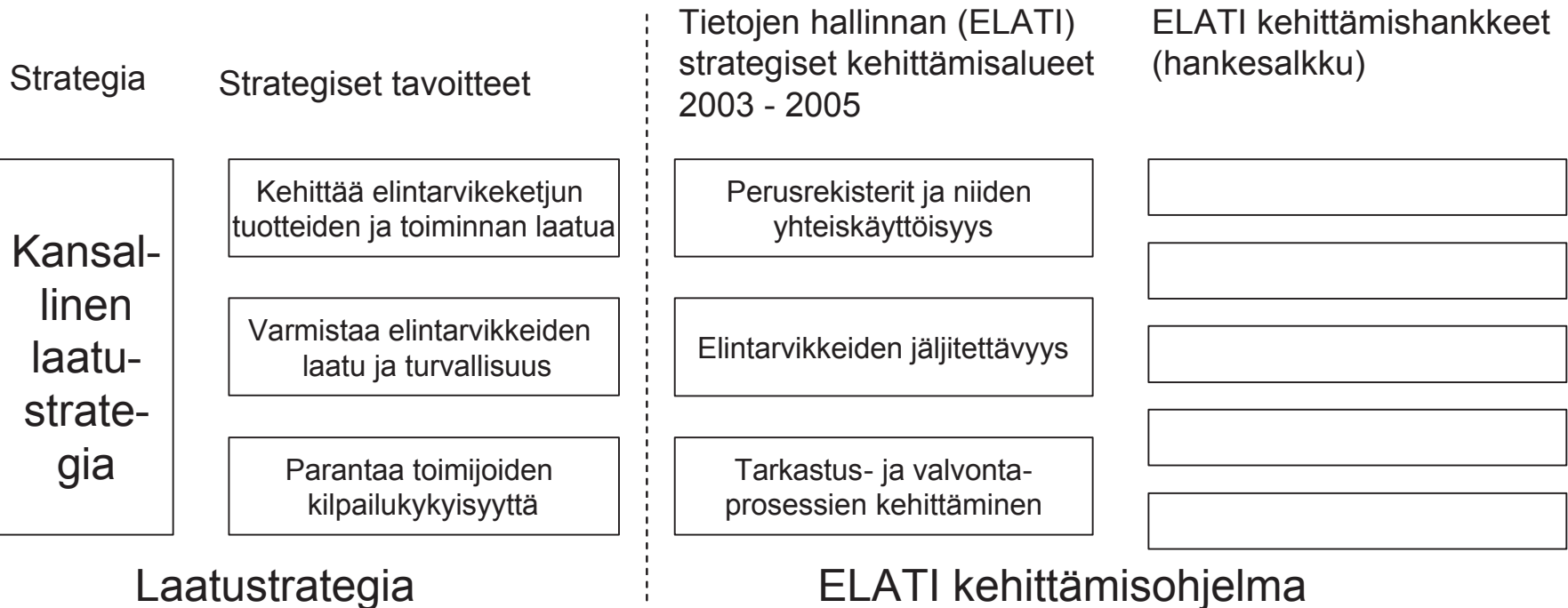
Kriteeri	Pai- no	Määritelmä	Pisteytys				
			Hyvin alhai-nen 60 p	Alhai- nen 120 p	Koht. 180 p	Korkea 240 p	Erittäin korkea 300 p
Strateginen merkitys	30%	Tietovarantojen yhteiskäyttöisyys Prosessien tehokkuus Elintarvikkeen jäljitettävyys Salkun ”tasapaino”					
Tavoiteltavat hyödyt	20%	Asiakaslähtöisyys Kustannussäästöt Kattavuus, vaikuttavuus	Pienet 40 p	Melko pienet 80 p	Koht. 120 p	Melko suuret 160 p	Suuret 200 p
Hankkeeseen liittyvät riskit	15 %	Toiminnalliset riskit Ei selkeää omistajuutta Teknologia riskit Osaamisriskit	Suuret 30 p	Melko suuret 60 p	Koht. 90 p	Melko pienet 120 p	Pienet 150 p
Hankkeen kustannukset	15%	Implementointi-kustannukset	Suuret > 1m€ 30 p	Melko suuret >700 k€ 60 p	Koht. n. 500 k€ 90 p	Melko pienet < 300 k€ 120 p	Pienet < 100 k€ 150 p
Hankkeen kesto	10%	Hankkeen kokonaiskesto käynnistyksestä käyttöönottoon	Hyvin pitkä (> 24 kk) 20 p	Melko pitkä > 18 kk 40 p	Koht. n. 12 kk 60 p	Melko lyhyt < 8 kk 80 p	Erittäin lyhyt (< 3 kk) 100 p
Vaikutus muihin hankkeisiin	10%	Riippuvuus muista hankkeista	Erittäin riippu- vainen 20 p	Paljon riippu- vainen 40 p	Jonkin verran riippuvai- nen 60p	Melko itsenäi- nen 80 p	Itsenäinen 100 p
Yhteensä	100 %		Pisteytys yhteensä				

ELATI kehittämisohjelma

Laatustrategian tavoitteita tukevan tietojen hallinnan kehittäminen.

Ensimmäisen vaiheen painopisteenä tietojen hallinnan perustan rakentaminen

- yhtenäistä ja luotettavaa tietoa tuottavat prosessit ja niitä tukevat järjestelmät
- hyvin hallinnoidut, yhteiskäyttöiset tietovarannot



ELATI hankesalkun johtaminen

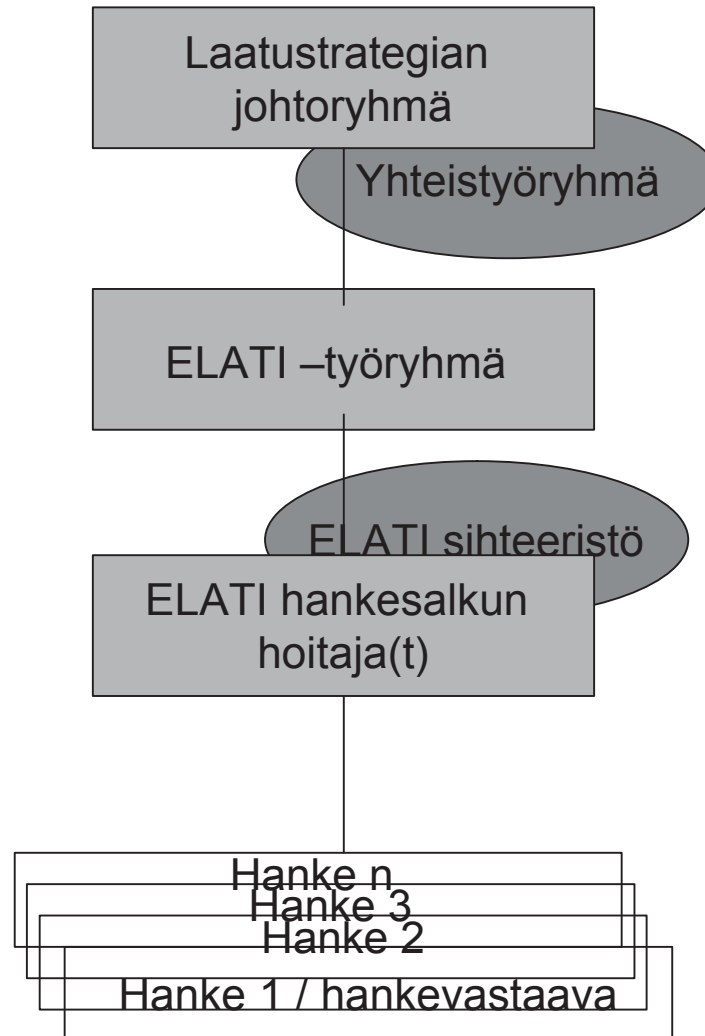
roolit ja tehtävät

Laatustrategian linjaukset,
ohjaus ja valvonta, rahoitus-
suositukset / päätökset

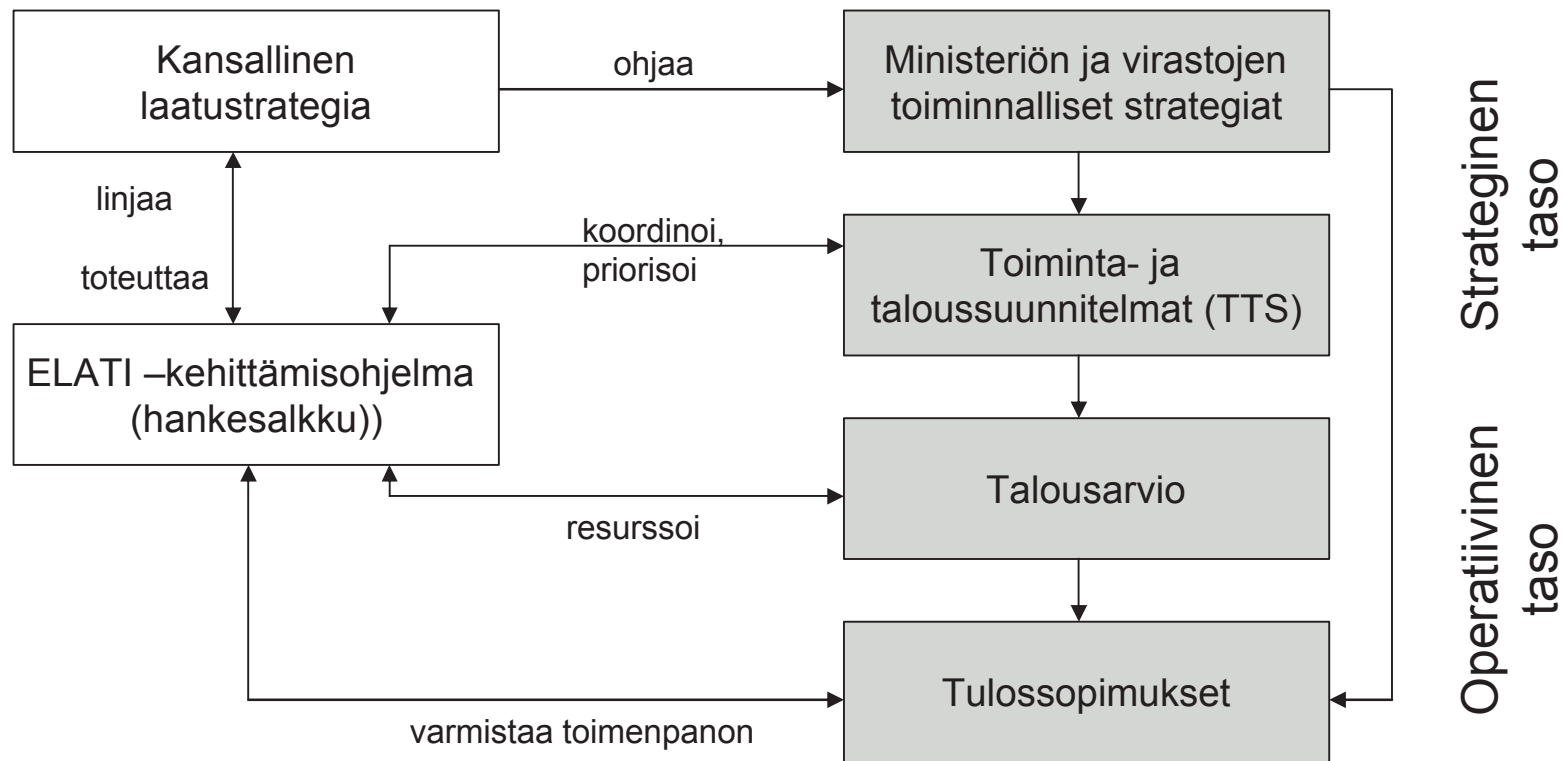
ELATI –kehittämishojelman
hallitun kehittämisen ohjaus,
hankesalkun sisältö
rahoitusehdotukset, valvonta.

Kokonaistilanteen hallinta
ja päätöksenteon valmistelu;
hankkeiden seulonta, priorisointi,
koordinointi, seuranta.
Hankesalkun hallinnolliset
tehtävä

Hankkeen johtaminen,
suunnittelu, organisointi,
toteutus, raportointi



ELATI hankkeiden kytkeytyminen ministeriön toiminnan ja talouden suunnitteluprosesseihin



Roolit ja tehtävät (1(3))

Laatustrategian johtoryhmä

- johtaa ja kehittää elintarvikkeiden laatuun perustuvaa kansallista kilpailustrategiaa
- valtion tukea saavien laatu-, luomu-, ja alkuperähankkeiden yhteistyön ja tuloksellisuuden seuranta ja valvonta
- päättää hankesalkkuun hyväksytyjen hankkeiden rahoituksesta laatustrategia määrärahojen osalta

Elati työryhmä

- tukee, ohjaa ja valvoo elintarvikkeiden laadun- ja turvallisuudenvalvontaan liittyviä tiedonhallinta- ja tietojärjestelmähankkeita
- tekee johtoryhmälle ehdotukset hankkeiden rahoituksesta laatustrategian määrärahojen osalta
- seuraa hankesalkun tilaa ja hankkeiden toteutumista
- päättää salkunhoitajan ja ELATI sihteeristön tekemien ehdotusten pohjalta hankesalkkuun sisällytettävistä hankkeista tai muutoksista niihin
- raportoi kehittämisohjelman etenemisestä Laatustrategian johtoryhmälle sekä tekee esitykset rahoituspäätöksistä

Roolit ja tehtävät – luonnos (2(3))

lati sihteeristö

- toimii asiantuntijatyöryhmänä, vastaa ELATI kehittämisohjelman ”laadunvarmistuksesta”
- käsittelee ja arvioi hanke-ehdotukset ELATI kokonaisuuden näkökulmasta ja suosittelee valmistelutyön jatkamista tai keskeyttämistä
- arvioi ja priorisoi hankesuunnitelmat ELATI kokonaisuuden sekä yksittäisen hankkeen toteutettavuuden perusteella
- arvioi käynnissä olevien hankkeiden tilaa, etenemisestä ja tavoiteltavien hyötyjen toteutumista sekä raportoi säännöllisesti ELATI työryhmälle
- arvioi päättyneiden hankkeiden lopputulokset ja niiden merkityksen koko ELATI kehittämisohjelman kannalta
- tunnistaa ne ELATI kehitysohjelman osa-alueet, joihin ei ole vielä riittävästi panostettu käynnissä olevien hankkeiden puitteissa ja ideoi ratkaisuja myös näillä alueilla etenemiseksi

Hankesalkunhoitaja (project office)

- hoitaa hankesalkun hallinnolliset tehtävät
- kerää uusia aloitteita ja ideoita, käynnistää hanke-ehdotusten valmisteluvaiheen yhdessä hankkeen omistajan / tilaajan kanssa ja avustaa hanke-ehdotuksen valmistelussa
- voi toimia hankkeen käynnistäjänä ja omistajana pienissä hankesalkun kehittämiseen liittyvissä hankkeissa, esim. esiselvitykset, kartoitukset tai arvioinnit
- valmistelee ELATI sihteeristössä käsiteltävät asiat
- valmistelee ELATI työryhmän sekä ministeriön johdon käsittelyyn vietävät asiat
- varmistaa, että hankkeiden ja hankesalkun käsittelystä sovittuja menettelytapoja noudatetaan
- ylläpitää hankesalkun tietoja
- tiedottaa hankesalkkuun liittyvistä asioista eri sidosryhmille

Roolit ja tehtävät (3(3))

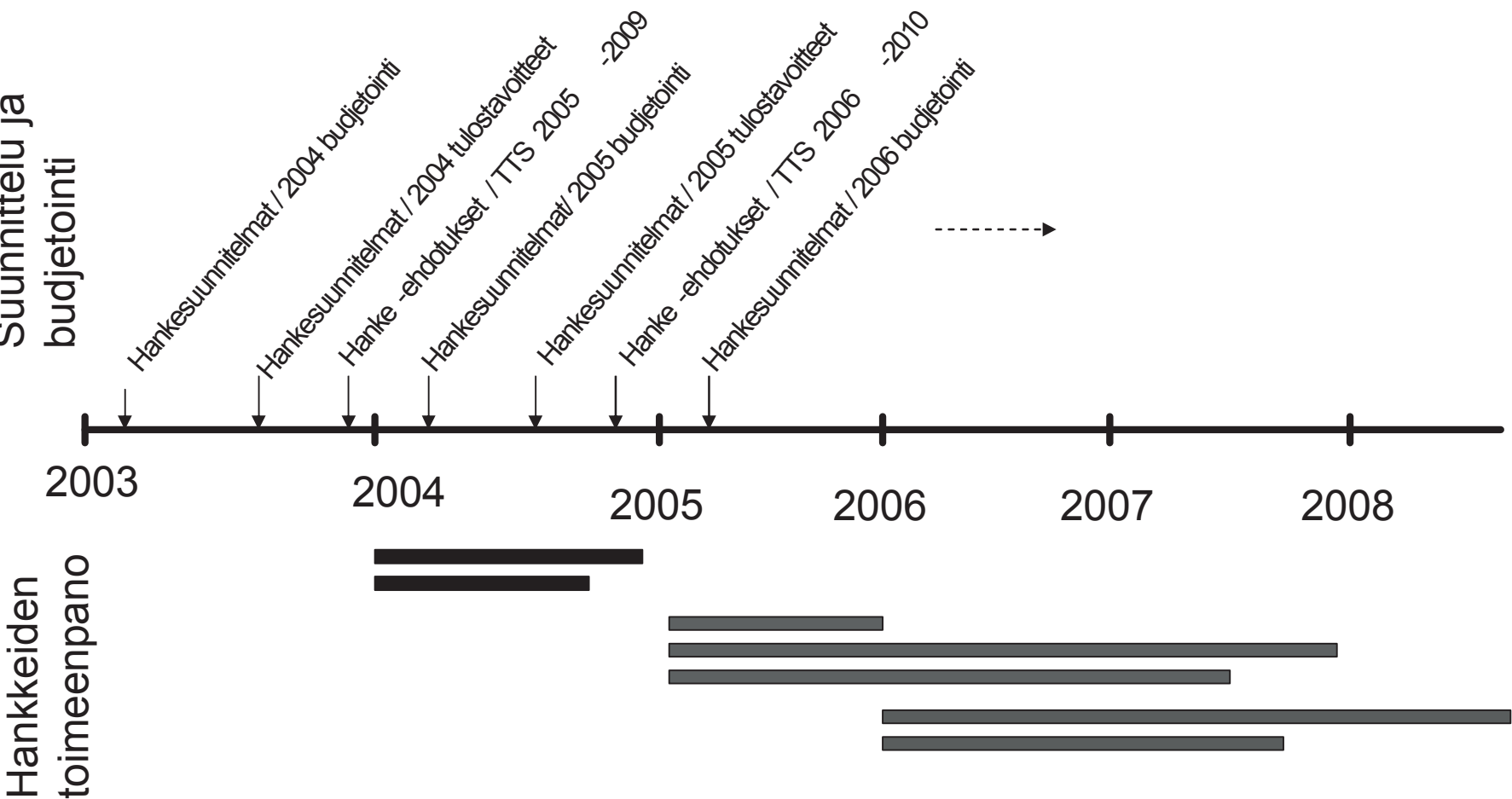
Ministeriön johto

- ohjaa viranomaistoimintaan liittyvien ELATI hankkeiden toimeenpanoa toimintastrategioiden ja tulostavoitteiden avulla sekä huomioi hankkeiden toteutukseen tarvittavan resurssoinnin TTS- ja TA-prosessien yhteydessä
- hankkeiden rahoitus

Elintarvikehallinnon toimijat (ministeriön osastot, virastot)

- viranomaistoimintaan liittyvän ELATI hankkeen omistaja
- huolehtii, että hanke vastaa toiminnan tarpeita ja tavoiteltavat hyödyt ovat relevantteja
- huolehtii hankkeen rahoituksesta ja muusta resurssoinnista (mm. hankkeen sisällyttäminen TTS:ään, talousarvioihin ja tulostavoitteisiin)
- taloudellinen vastuu ja vastuu hankkeen tulosten hyödyntämisestä

Viranomaishankkeiden resurssointi ja toimeenpano



Ehdotus seuraaviksi askeleiksi

- **Organisoituminen**

- hankesalkun johtamisrakenteen, roolien ja tehtävien vahvistaminen ja tarvittaessa henkilöiden nimeäminen: ELATI työryhmä
- eri osapuolten tutustuttaminen ELATI kehittämisohjelman tavoitteisiin ja päämääriin sekä hankesalkun johtamiseen liittyviin käytäntöihin: hankesalkun hoitaja

- **Hankesalkun hallinnointiin liittyvät käytännöt**

- hankejohtamismallin kiinnittäminen
 - valmistelu: ELATI sihteeristö ja hankesalkunhoitaja
 - hyväksyminen: ELATI työryhmä
- sovittujen käytäntöjen toimeenpano, ohjeistus, tiedottaminen: hankesalkun hoitaja

- **Hankesalkun muodostaminen**

- koottujen hanke-ehdotusten arviointi valitun kriteeristön pohjalta: ELATI sihteeristö ja hankesalkun hoitaja
- sisällyttäminen hankesalkkuun: ELATI työryhmä
- viranomaishankkeiden hanke-ehdotusten valmistelu ja arviointi seuraavaa toiminnan ja talouden suunnittelukierrosta varten: elintarvikehallinnon toimijat, hankesalkun hoitaja, ELATI sihteeristö

MMM:n vuonna 2003 julkaisemat työryhmämuistiot (ISSN: 0781-6723)

2003:1	Kasvilajikeasioita käsittelevä työryhmä, ISBN 952-453-094-5
2003:2	Elintarvikkeiden innovaatiotyöryhmän muistio, ISBN 952-453-095-3
2003:3	Maataloudellisen tutkimuksen neuvottelukunnan muistio: Maatalous- ja elintarviketutkimus vuosina 2002 - 2006, ISBN 952-453-096-1
2003:4	Maatalouden rahoitustyöryhmän 2002 muistio, ISBN 952-453-102-X
2003:5	Elintarviketalouden laatutietojärjestelmän (ELATI) hankeselvitys, ISBN 952-453-103-8
2003:6	Suurtulvatyöryhmän loppuraportti, ISBN 952-453-104-6
2003:7	Maatalouden ympäristötuen seurantaryhmän väliraportti, ISBN 952-453-111-9
2003:8	Öljykasvistrategia, ISBN 952-453-119-4
2003:9	Mikrobilääkkeiden käyttösuositukset eläinten tärkeimpiin tulehdus- ja tartuntatauteihin, ISBN 952-453-120-8
2003:10	Ehdotus ympäristöterveydenhuollon laboratorioihin kohdistuvista viranomaisvaatimuksista, ISBN 952-453-121-6
2003:11	Metsätuhotyöryhmän muistio, ISBN 952-453-122-4
2003:12	Kalataloudellisten istutus- ja maksuvelvoitteiden toimeenpanoa ohjeistavan työryhmän raportti, ISBN 952-453-123-2
2003:13	Ehdotus periaatepäätökseksi elintarvikevalvonnan kehittämisestä, ISBN 952-453-124-0
2003:14	Kananmunien tuotantostrategia, ISBN 952-453-125-9
2003:15	Selvitys Ylä-Lapin metsä- ja porotalouden etujen yhteensovittamisesta, ISBN 952-453-127-5

ISSN 0781-6723
ISBN 952-453-130-5